

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DOS AGRICULTORES: UM ESTUDO DE CAMPO NO MUNICÍPIO DE CACHOEIRA DO SUL

Carla Dos Santos Fonte, Gilmar Luiz Colombelli, David Lorenzi Junior, Sandra Leonara Obregon, Lucas Charão Brito e Luciana Raquel Nunes Irineu Moura

RESUMO

Atualmente o processo de tomada de decisão tem suscitado grande interesse no meio acadêmico e empresarial, pois esse processo pressupõe ações e escolhas nem sempre muito fáceis, uma vez que, os gestores encontram-se inseridos em um contexto global cada vez mais competitivo, e a tomada de decisão é um fator crucial para o bom desempenho das organizações. As decisões acontecem em todos os níveis e áreas de uma empresa, e é através dos resultados advindos de uma decisão tomada que depende o sucesso ou não de uma organização. Na agricultura, esse processo não é diferente, são das decisões que os agricultores tomam que vai depender a realização de todas as suas atividades. Nesse sentido, o presente trabalho visou identificar e descrever como acontece o processo de tomada de decisão dos agricultores no Município de Cachoeira do Sul quanto à produção e investimentos. Como resultados, observou-se que são gestores maximizadores e multifoco, que buscam ao menos, reconhecer todas as informações e alternativas disponíveis. Além disso, são gestores propícios a inovar, seja em produção ou investimentos. E também, são muito influenciados por dois aspectos, a família e o clima. Dessa forma, conclui-se que o processo de tomada de decisão desenvolve-se de forma ordenada e simples. Suas decisões são baseadas em informações, necessidades emergentes e principalmente nas suas experiências, são ainda, reflexivas e demoradas. Apesar disso, possuem ainda, muita informalidade no seu desenvolvimento.

Palavras-chave: tomada de decisão, agronegócio, gestores.

ABSTRACT

Currently the decision-making process has aroused great interest in the academic and business community, because this process requires actions and choices not always easy, since managers are embedded in a global context increasingly competitive, and decision making is crucial to the performance of organizations. Decisions happen at all levels and areas of a company, and is using the proceeds from a decision that depends on the success or failure of an organization. In agriculture, this process is no different, are the decisions that farmers make that will depend on the performance of all its activities. In this sense, this study aimed to identify and describe as in the decision-making process of farmers in the city of Cachoeira do Sul in the production and investments. As a result, it was observed that maximizers are managers and multifocus, seeking at least recognize all information and alternatives available. In addition, managers are prone to innovate, whether in production or investment. And also, they are very influenced by two aspects, the family and climate. Thus, it is concluded that the decision-making process is carried out in an orderly and simple way. Their decisions are based on information, emerging needs and especially on their experiences, they are also reflective and time-consuming. Nevertheless, they have still much informal in its development.

Keywords: decision making, agribusiness, managers.

1 INTRODUÇÃO

Durante a vida, continuamente, as pessoas tomam decisões, afim de que resolvam seus problemas e que ajude a aumentar suas oportunidades, ou ainda, melhorar as oportunidades para as organizações nas quais trabalham. Porém, tomar boas decisões é uma tarefa difícil e complicada, principalmente porque, os tomadores de decisões estão inseridos em um sistema competitivo, e o ambiente de mercado que participam é extremamente complexo, o que permite numerosas alternativas de decisão. O desdobramento dessas alternativas e a escolha do melhor curso de ação representa a essência do processo de tomada de decisão.

Neste sentido, observa-se que o processo de tomada de decisão é a base para a atividade administrativa, ou seja, é crucial para o sucesso das organizações. Uma vez que, acontece á todo momento e em todos os níveis, o que influencia diretamente o desempenho das organizações. Dessa forma, as decisões são as respostas aplicadas aos problemas organizacionais, e, o mesmo segue para as organizações agrícolas.

Neste complexo sistema que envolve a tomada de decisão, insere-se agora, as empresas rurais, que como qualquer outra empresa para obter sucesso depende que seus gestores tomem as melhores e mais adequadas decisões. Assim, exige-se que o administrador rural coloque em prática suas habilidades e conhecimentos a fim de descomplicar esse complexo processo que é o de tomar de decisões.

Com base em tais ocorrências, o estudo referiu-se identificar e descrever como acontece o processo de tomada de decisão dos proprietários de empreendimentos rurais de Cachoeira do Sul/RS quanto à sua produção e investimentos, para tanto, foi feita uma pesquisa de campo onde foram pesquisadas cinco propriedades rurais cachoeirenses, por meio de uma entrevista semiestruturada, esta se baseou na teoria que será abordada no segundo capítulo do presente trabalho de pesquisa.

2 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

A eficiência organizacional, das empresas, de modo geral, depende de muitos elementos, tendo a administração papel fundamental. Para Maximiano (2009), administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos, exigindo dos gestores reflexão no momento de tomar suas decisões e também ações para implementá-las. Dessa forma, diz-se que é por meio das decisões, que os gestores conduzem seu negócio a uma determinada situação que pretendem alcançar.

Neste sentido, a sucessão de reflexões e ações que inicia entre o instante em que acontece a percepção da necessidade de agir e o momento em que se define um plano de ação é denominado de processo de tomada de decisão. Segundo Chiavenato (1993), decisão é o “processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis durante a ação que a pessoa deverá seguir”.

Nas organizações surgem problemas a todo instante, estes exigem de seus gestores ações em diferentes níveis de importância e complexidade para sua resolução. Assim, cabe aos gestores destas organizações, encontrar e traçar estratégias para a solução adequada desses problemas. A resolução desses é o ponto de partida para a tomada de decisão. A importância da tomada de decisão para os administradores nas organizações é bem esplanada por Kepner e Tregoe:

Não precisamos convencer nenhum administrador de que a análise de problemas e a tomada de decisões são as coisas mais importantes que ele faz. Seu sucesso depende virtualmente de realizar bem essas tarefas. Assim, desde o século passado até hoje, e também no futuro,

os gestores estarão fazendo o que fazem atualmente nas organizações, estarão tomando decisões (1984).

De acordo com Gomes L., Gomes C., Teixeira (2002) uma decisão precisa ser tomada sempre que estamos diante de um problema que possui mais que uma alternativa para solução. Assim, mesmo quando um gestor, depara-se com uma única ação a tomar, tem-se a opção de tomar ou não essa ação.

Portanto, em todos os níveis de uma organização, os gestores tomam decisões. Destas, depende a sobrevivência da própria organização, assim, as decisões são os meios de um processo e não um fim. E é através das decisões que os gestores tendem a atingir um determinado objetivo organizacional.

2.1 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DO AGRICULTOR

Em seu estudo Dalcin (2010) mostra que o produtor, antes de dar início ao processo de tomada de decisão, analisa suas características quanto aos recursos que dispõe e as restrições que o rodeia. Relata ainda, que o ato administrativo em muitos empreendimentos agrícolas é assumido por apenas uma pessoa, que ao mesmo tempo planeja e executa.

Segundo Lima et. al. (2005), para concretizar seus projetos, os produtores tomam uma série de decisões e implementam várias ações. As decisões são basicamente orientadas por seus objetivos estratégicos e dependentes das potencialidades e limitações de sua situação.

Assim, pode-se decompor o processo de tomada de decisão do agricultor por etapas ou fases de decisão: identificação e definição do problema, busca de dados e informações, geração e análise de alternativas, tomada de decisão e implementação e, por fim, monitoramento e avaliação dos resultados (feedback).

De acordo com Contini et. al. (1984), um dos principais elementos da decisão é a existência de um problema e na agricultura ele pode referir-se ao que e quando plantar, decisões estas que vão orientar o resultado agrícola. Para Kay, Edwards e Duffy (2014) muitos são os problemas com que o gestor rural depara, e em sua grande maioria, precisam de decisões táticas, como escolher qual semente usar, selecionar uma ração animal, etc. Podem-se identificar problemas comparando-se resultados do negócio com os níveis que poderiam ser atingidos ou os que estabelecimentos semelhantes estão alcançando. Uma vez que, uma área problemática é identificada, ela deve ser definida com o máximo de especificidade possível. Kay, Edwards e Duffy (2014) relatam ainda, que uma boa definição de um problema minimiza o tempo necessário para concluir o restante das etapas de decisão, e assim, o gestor rural ganha tempo para o desenvolvimento restante do processo.

Definido adequadamente o problema, é necessário munir-se de informações indispensáveis que o esclareçam e subsidiem sua decisão. Compreende informações escritas, no caso do agricultor, por exemplo, preços dos produtos e insumos, tecnologias disponíveis, a experiência anterior (com diferentes produtos), informações verbais (o que ouviu falar sobre o problema e sua respectiva solução), experiências em outras regiões, com outros agricultores, e o próprio também "feeling" do agricultor (CONTINI et. al., 1984). Já para Kay, Edwards e Duffy (2014) as informações utilizadas pelo agricultor no seu processo de tomada de decisões podem ser obtidas de muitas fontes, incluindo serviços de extensão universitária, boletins e informativos de estações de experimentação agrícola, serviços eletrônicos de dados, representantes e vendedores de insumos, rádio e televisão, redes de computador, revistas e circulares agrícolas e até de seus vizinhos.

Segundo Lima et. al. (2005), o sistema de controle e informações de grande parte dos agricultores é totalmente informal. As informações presentes nas propriedades resultam, basicamente, da vivência cotidiana e da observação direta. As informações sobre o que ocorre fora da unidade de produção são obtidas através do rádio e da televisão (quando possuem) ou

pelo contato técnico, vendedores e comerciantes. Já quanto às informações contábeis, praticamente ninguém possui registro das atividades, todas as informações estão na memória do agricultor e dos demais membros da família.

Já Kay, Edwards e Duffy (2014) após a definição do problema o agricultor deve começar a listar potenciais soluções para o problema. Algumas talvez sejam óbvias após se definir o problema, enquanto outras podem demandar pesquisa e tempo. Outras, ainda, podem tornar-se aparentes durante a coleta de dados e informações. Os costumes, a tradição ou o hábito não devem restringir o número ou tipos de alternativas a ser consideradas.

Na prática, segundo Contini et. al. (1984), as fases, de coleta de informações e sua análise, se processam mais ou menos ao mesmo tempo. A análise compreende, principalmente, uma sistematização, ou um ordenamento das informações segundo sua natureza e importância. As informações mais importantes são armazenadas (na memória do agricultor ou no computador, dependendo da quantidade e complexidade) como subsídios para a tomada de decisões.

Na análise das alternativas, cada uma dessas deve ser analisada de maneira lógica e organizada. Após analisadas, normalmente seleciona-se aquela que melhor preenche as metas estabelecidas (KAY, EDWARDS, DUFFY, 2014). Ainda para os autores, alguns gestores criam uma lista de resultados desejados e atribuem uma pontuação de quão bem ela satisfaz cada meta. E através dessa pontuação faz-se uma classificação das melhores ou mais corretas alternativas de decisão. Em outras palavras, Contini et. al. (1984) o agricultor, selecionará as alternativas de solução mais relevantes. Em relação ao "o que" plantar, por exemplo, restringir-se-á a culturas que comprovadamente apresentam bom rendimento na região ou que garantam sua subsistência. As alternativas podem ser definidas também em referência à infraestrutura de que se dispõe na propriedade. Outro limitante de alternativas disponíveis é desconhecimento das novas tecnologias agrícolas e mecânicas geradas.

Por fim Araújo (2009) define a análise de alternativas é a fase que mais exige tempo de um administrador rural e a que mais contribuirá para a decisão acertada. Elas devem ser mais detalhadas possíveis e sempre com informações a respeito dos custos e benefícios de cada uma. Ainda seguindo Araújo (2009) depois de levantadas e analisadas todas as alternativas, faz-se necessário escolher uma delas, e esse, é o ponto chave do processo de tomada de decisão.

Finalmente chega-se a implementação da decisão, que de acordo Kay, Edwards e Duffy (2014) precisa ser implementada correta e rapidamente. Para isso, recursos devem ser adquiridos, financiamentos obtidos, e expectativas comunicadas e um cronograma deve ser elaborado. Além disso, os agricultores devem conhecer o resultado de suas decisões, a fim de garantir, que estes não sejam diferentes dos esperados. Para concluir, Araújo (2009) relata que é importante, em todo o processo, o administrador explicar á todos os envolvidos na execução do trabalho porque foi escolhida tal decisão. Isso facilitará o apoio e conseqüentemente sua execução.

2.2 TOMADA DE DECISÃO DE PRODUÇÃO E INVESTIMENTOS

Dentre alguns segmentos de análise na tomada de decisão, destaca-se nesse trabalho à produção e os investimentos das propriedades rurais. Para Dalcin (2010) o agricultor é levado a tomar e implementar uma série de decisões em níveis e escalas de tempo diferentes. São decisões relativas à produção (processo produtivo), decisões de investimento (utilização de recursos). Dalcin (2010) observa que na produção a melhor combinação é aquela que utiliza de modo mais intenso, todos os fatores de produção existentes na empresa e permite sua conservação. Assim, o processo de decisão procura responder questões como: O que produzir? Quanto produzir? Quando produzir? Como produzir?

O que produzir: a primeira questão que se coloca é qual ou quais serão os produtos a serem produzidos e em quais quantidades, tendo em vista os recursos disponíveis e o retorno desejado. Participam dessa decisão diversos fatores que podem ser alinhados segundo duas principais vertentes: características de recursos disponíveis e condições de mercado (SCARPELLI et. al., 2013).

Quanto produzir: é fortemente vinculada à decisão do que produzir e às restrições impostas pelo mercado, no entanto, esta questão procura definir a compatibilidade entre máxima quantidade produtiva recomendada (ou contratada) e a máxima possível pelo estabelecimento rural. Deve-se ressaltar a quantidade mínima economicamente viável de cada produto. Dependendo das características do produto, o processo de estocagem deve ser levado em consideração na definição da quantidade produzida (SCARPELLI et. al., 2013).

Quando produzir: além da escala de produção, a disponibilidade de produtos para as agroindústrias e canais de distribuição passa a ser uma das principais exigências para alcançar a competitividade do empreendimento. Nesse sentido, é necessário considerar o tempo de produção de cada atividade, além dos imprevistos inerentes ao processo produtivo. Isso implica a adoção de técnicas de gerenciamento que controlem cada etapa do processo, considerando significativos riscos das variações climáticas existentes (SCARPELLI et. al., 2013).

Já as decisões de investimentos tratam sobre como se fará para realizar tal produção, estando intrínsecos nestes aspectos, os elementos pessoais e de comercialização (DALCIN, 2010). Ainda de acordo com o autor, os agricultores em suas decisões de investimento objetivam investir na produção e estruturação da propriedade. Os investimentos na produção objetivam o aumento da produtividade, aumento da escala de produção, melhoria da qualidade dos produtos e para a diversificação produtiva. Já os investimentos na estrutura da propriedade são voltados para melhoria e/ou aumento das benfeitorias, para a aquisição de máquinas e equipamentos e por fim, a aquisição de terra (DALCIN, 2010).

Entretanto, para Contini et. al. (1984) a programação de investimentos numa propriedade agrícola exige que se considere, além das múltiplas variáveis, objetivos e recursos num dado momento, a variável tempo, isto é, um período relativamente longo para o atingimento real do investimento. Com base nestes elementos, Rathmann (2007) relata que é possível afirmar que a tomada de decisão de investimento em propriedades agrícolas, deve levar em conta tanto características internas quanto as externas, tais como a especificidade e a frequência do ativo a ser comercializado, bem como o nível de informações e o tipo de decisão a ser realizada no processo de tomada de decisão.

Conclui-se esta seção frisando-se que ao analisar a tomada de decisão, principalmente de produção e investimento, é importante destacar que o setor agrícola, no decorrer do processo, sempre teve vários fatores que o permearam e que até hoje o tornam diferenciado quanto às organizações. No entanto, tanto as propriedades rurais como as outras organizações necessitam tomar decisões cotidianamente, e são dos resultados destas, que as mesmas dependem.

3 METODOLOGIA

Nesta pesquisa ao considerar seu desenvolvimento classifica-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, quanto ao seu objetivo trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, quanto ao método foi um estudo de campo pela profundidade que se queria obter e a coleta de dados deu-se através de uma entrevista semiestruturada em 5 (cinco) propriedades rurais do Município de Cachoeira do Sul/RS.

Para o estudo proposto, as variáveis foram alinhadas conforme as etapas que compõem o processo de tomada de decisão do produtor rural no Quadro 1.

Quadro 1 – Variáveis de Pesquisa e seus respectivos conceitos

Variáveis	Conceito
Identificação e definição do Problema	Podem-se identificar problemas comparando-se resultados do negócio com níveis que poderiam ser atingidos ou que estabelecimentos semelhantes estão alcançando. O gestor deve estar constantemente alerta para identificar problemas, uma vez que este é identificado, ele deve ser definido o mais especificamente possível (KAY, EDWARDS, DUFFY, 2014).
Coleta de dados e informações	Etapa é necessário munir-se de informações indispensáveis que o esclareçam e subsidiem a decisão. Compreende informações escritas, por exemplo, preços dos produtos e insumos, assistência técnica, tecnologias disponíveis, as experiências anteriores, informações verbais, experiências em outras regiões, com outros agricultores (CONTINI, et.al., 1984).
Geração e Análise das alternativas	A análise compreende, principalmente, em um ordenamento das informações segundo sua importância. O que não é relevante deve ser excluído do processo, pelo menos temporariamente. As informações organizadas e analisadas levam as alternativas de decisão (CONTINI, et. al., 1984).
Tomada de decisão Implementação	Nada acontece e nenhuma meta é alcançada simplesmente tomando-se uma decisão. Essa decisão precisa ser implementada correta e rapidamente (KAY, EDWARDS, DUFFY 2014).
Monitoramento e avaliação dos resultados	Os gestores precisam conhecer os resultados de suas decisões. Quanto mais demorar a que os resultados de uma decisão sejam conhecidos, mais provável será que os resultados sejam diferentes do esperado. Às vezes, até uma boa decisão apresenta resultados ruins (KAY, EDWARDS, DUFFY, 2014).

Fonte: Pesquisa

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de entrevista semiestruturada com os gestores das propriedades participantes, e também, utilizou-se a técnica de observação direta, formando um conjunto de informações e evidências para o estudo de campo. A observação direta ocorre quando o pesquisador realiza uma visita ao local escolhido para o estudo, tendo acesso, a realidade dos acontecimentos, o que proporciona condições ambientais relevantes para o estudo. Para a análise e interpretação dos dados será utilizada a técnica de análise de conteúdo.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados, no sentido de atingir ao objetivo geral da pesquisa, está descrito conforme as variáveis definidas para este trabalho.

Variável 1 – Identificação e Definição do Problema de Produção e Investimentos

Com relação a variável Identificação e Definição do Problema identificou-se que todos os gestores reconhecem a existência de um problema ou oportunidade, de forma semelhante. Em suma, todos relatam que além de acompanhar constantemente a propriedade analisando seus resultados atuais com os anteriores, eles identificam seus problemas seja de produção ou investimento comparando com os resultados dos vizinhos que possuem propriedades semelhantes as suas, pois trabalham com as mesmas culturas e também possuem máquinas e equipamentos denominados por eles como parecidos. Além disso, frequentam os chamados dias de campo, proporcionados por empresas que lhe fornecem matéria-prima (sementes, adubos, insumos) e, demonstram os resultados que cada produto pode alcançar. O que vem de encontro com o pensamento de Kay, Edwards e Duffy (2014), os mesmos afirmam que o produtor rural pode identificar seus problemas comparando-se resultados do negócio com os níveis que poderiam ser atingidos ou os que estabelecimentos semelhantes vêm alcançando.

Com relação aos problemas de produção todos afirmam que são aqueles que definem o que, quanto, quando, onde e como produzir. Os gestores concordam que estas questões estão relacionadas a problemas de produção, pois como os mesmos colocam, têm-se muita opção no mercado, uma variedade de possibilidades para que escolham apenas uma. Assim, o pensamento de Contini et. al. (1984), retrata essa questão, pois relata que um problema na agricultura pode referir-se ao que, onde e quando plantar, e estas decisões, são aquelas que orientam o resultado agrícola.

Quanto aos problemas de investimentos, novamente houve concordância, para quatro gestores os problemas de investimentos estão basicamente divididos em dois aspectos, investir na infraestrutura de sua propriedade e, o outro, na produção, afim de, aumentar sua produtividade. De acordo com as afirmativas encontradas, está o autor Dalcin (2010), para este, os agricultores em suas decisões investimento, objetivam investir na produção e estruturação da propriedade. Ainda de acordo com o autor, os investimentos na produção objetivam o aumento da produtividade, aumento da escala de produção, melhoria da qualidade dos produtos. E os investimentos na infraestrutura da propriedade são voltados para melhoria e/ou aumento das benfeitorias, para aquisição de máquinas e equipamentos e por fim, aquisição de terra (DALCIN, 2010).

E, com o intuito de verificar se sentiam alguma dificuldade na identificação de problemas, a resposta foi unânime, todos dizem que identificar problemas não é uma dificuldade, devido á grande experiência e conhecimento que tem sobre seu negócio. Isso confirma a afirmação de Kladis e Freitas (2013), que a percepção do tomador de decisão sobre o problema, é baseado em 4 (quatro) fatores: o estilo cognitivo, seu processo cognitivo, seu conhecimento e principalmente sua experiência.

Variável 2 – Busca de Dados e Informações

A análise da variável Busca de Dados e Informações apontou que todos os gestores, de forma unanime, recorrem a muitas informações para tomar suas decisões, e ainda, usam a frase: Informação, quanto mais, melhor! Aquilo que julgam não ser importante é descartado e o que será relevante para um processo anotado.

Quanto ás fontes que recorrem na coleta de informações de forma geral, todos os gestores, apresentam novamente muitas semelhanças, e pode-se destacar que todos fazem uso de tais fontes: assistência técnica, dias de campo, televisão, internet, palestras técnicas, revistas e, principalmente com os seus vizinhos. Dessa forma, o que foi encontrado está acordado com o pensamento de Kay, Edwards e Duffy (2014), para estes, as informações utilizadas pelo agricultor no seu processo de tomada de decisão podem ser obtidas de muitas fontes, boletins e informativos de estações de experimentação agrícola serviços eletrônicos de dados, representantes e vendedores de insumos, rádio e televisão, redes de computador, revistas e circulares agrícolas e até de seus vizinhos.

Identificou-se ainda, quais as informações que buscam o gestor “A” salientou informações sobre mercado interno, preços, produtos que vai plantar, e também sobre o clima. O gestor “B” diz buscar informações sobre os produtos, sementes, adubos. Além dessas, faz uma pesquisa de preços e, também destaca, informações sobre clima. O gestor “C” faz investigações sobre mercado, sobre preços dos produtos e como se comportam. Novamente temos informações sobre expectativas das variações climáticas. O gestor “D” faz uma pesquisa de preços, produtos disponíveis e como se comportam, e também busca informações sobre o clima. Por fim, o gestor “E”, realiza uma pesquisa sobre o que se tem de novo no mercado, sementes e produtos, e além dessas, busco informações sobre produtividade dessas sementes e produtos. Também salienta as informações que fazem referencia ao clima, no entanto, acaba não se detendo, pois são informações não passíveis de influenciar.

E, das informações citadas anteriormente, quatro gestores consideram ser mais importantes para tomar uma decisão aquelas referentes ao clima. Para os mesmos, apesar de ser uma variável não controlável, é a partir das informações que obtém sobre o clima, que vão determinar época de plantio, a época dos tratamentos, a colheita da cultura e até mesmo de fazer ou não um investimento. Isso confirma a afirmação de Crepaldi (2012), para o autor, existe uma forte dependência do clima no setor agrícola, pois, o mesmo determinada, épocas de plantio, tratos culturais, colheitas, escolha de variedades e espécies, vegetais e animais. Apenas para o gestor “E” as informações de clima não são tão influenciadoras.

Após a coleta de informações, faz-se necessário um armazenamento dessas. Quando perguntados, sobre a organização dessas informações, apenas dois gestores “A” e “E”, fazem um ordenamento e organizam essas informações em planilhas, os dois ainda fazem uso da mesma ferramenta digital (Excel). Para os gestores “B” e “D”, é feita uma anotação, em agendas, daquilo que consideram ser mais importante e não querem esquecer. O resto “guardam” na cabeça, ou seja, informalmente. O que relata também o gestor “C”, o mesmo não faz nenhum tipo de anotação dessas informações, apenas toma conhecimento daquilo que precisa para tomar suas decisões. Dessa forma, os dados encontrados estão de acordo com o conceito dos autores Lima et. al. (2005), para estes, o sistema de controle de informações de grande parte dos agricultores é totalmente informal. E, também está de acordo com o que foi encontrado, Contini et. al. (1984) segundo os mesmos, as informações mais importantes são armazenadas (na memória do agricultor ou em um computador, dependendo da quantidade e complexidade) como subsídios para a tomada de decisão.

Por último, analisando as dificuldades de buscar informações para qualificar a tomada de decisão, verificou-se que nenhum gestor sente dificuldades nessa fase do processo. Para eles, a busca de informações é a fase que sentem maior facilidade de desenvolver.

Variável 3 – Geração e Análise de Alternativas

Relativo á esta variável verificou-se que todos os gestores visam gerar e reconhecer todas as alternativas disponíveis, destas, optam por duas ou três que lhe possibilitam os melhores resultados e trabalham sobre ela. Assim, o conceito de Contini et. al. (1984) retrata esse dado, o agricultor selecionará as alternativas de solução mais relevantes.

A variável apontou ainda, que todos os gestores, no momento de analisar suas alternativas, buscam sempre aquela que lhe trará mais benefícios, ou ainda, aquela que lhe traz a possibilidade de obter maior lucro. Além disso, outro fator que os mesmos observam nas suas alternativas é o que eles dispõem dentro da própria propriedade, ou seja, sua infraestrutura. Coloca-se a questão da infraestrutura de suma importância, uma vez que, não adianta optar pela alternativa de lucro maior, se não obtiverem dentro da propriedade, os equipamentos necessários. O que vem a favor do conceito de Contini et. al. (1984) o agricultor seleciona aquela alternativa que comprovadamente apresentam bom rendimento ou que garantam sua subsistência. As alternativas podem ser definidas também em referência à infraestrutura de que dispõe na propriedade (CONTINI, et. al., 1984).

Pode-se apontar mais dois fatos, a questão da inovação, e á familiar. Para a primeira, observa-se uma unanimidade nos cinco produtores, a cada nova safra, buscam algo de novo para implantar na propriedade, seja sementes, equipamentos, insumos e o mesmo acontece na infraestrutura. Assim, vale ressaltar, o conceito de Contini et. al. (1984) que os gestores não são totalmente orientados pela tradição, uma vez que, segundo os autores, aqueles orientados pela tradição, terão dificuldades de mudar de culturas, e, além disso, se sua infraestrutura não condiz, ou não puder ser adaptada, a tendência á mudança será menor. Para a segunda questão, têm-se novamente unanimidade, a análise de alternativas para todos os gestores desenvolve-se junto á família. Em todos os casos, os gestores trabalham em família, e dizem levar as alternativas para uma análise junto á esta. Demonstrando assim, que a mesma tem grande influência no momento

de analisar as alternativas e tomar uma decisão. Citando Contini et. al. (1984) a decisão do agricultor é fortemente influenciada pela discussão em família.

Finalizando a variável, verificou-se que esta etapa, é a que mais toma tempo dos produtores. Não há dificuldades, mas como os mesmos colocam, é a etapa mais importante do processo de tomada de decisão e precisa ser muito bem analisada, pois é um ponto crucial, porque após se tomar uma decisão e a colocá-la em prática não se pode voltar atrás. Este fato pode ser observado na literatura de Araújo (2009) que define fase análise de alternativas e tomada de decisão como a que mais exige tempo de um administrador rural e a que mais contribuirá para a decisão acertada.

Variável 4 – Tomada de Decisão e Implementação

Com relação a Variável Tomada de Decisão e Implementação constatou-se que após tomar suas decisões os gestores procuram avisar a todos os envolvidos no processo, explicar o porquê dessa decisão, e como as coisas devem prosseguir, o que cada um deve fazer. Esse procedimento adotado concorda com o que diz Araújo (2009), segundo ele, é importante em todo o processo, o administrador avisar a todos os envolvidos na execução do trabalho porque foi escolhida tal decisão. Isso facilitará o apoio e conseqüentemente sua execução.

A variável apontou ainda, que para implantar suas decisões os gestores buscam recursos financeiros além da propriedade. Todos os gestores fazem uso das linhas de crédito que apresentam subsídio do Governo Federal, chamadas de PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar), que segundo o Banco Central do Brasil, destina-se a estimular a geração de renda e melhorar o uso da mão de obra familiar, por meio do financiamento de atividades e serviços rurais agropecuários e não agropecuários desenvolvidos em estabelecimento rural ou em áreas comunitárias próximas. Além desse recurso, os gestores contam também com recursos que obtêm através da Cooperativa que trabalham no decorrer do ano, esse recurso procede da seguinte forma: o produtor apanha recursos junto a cooperativa no início do plantio/safra e só pagará estes ao final da safra/colheita. Essa busca de recursos para implementar suas decisões já era afirmada por Kay, Edwards e Duffy (2014), para os mesmos uma decisão deve ser implementada correta e rapidamente, e para isso, recursos devem ser adquiridos e financiamentos obtidos.

Ainda na quarta variável, identificou-se que os gestores elaboram cronogramas para implementar de suas decisões. Novamente os gestores “A” e “E” procedem de forma semelhante, os mesmos elaboram cronogramas, e estes são elaborados através da ferramenta (Excel). E os gestores “B”, “C” e “D”, também elaboram um cronograma, no entanto, os mesmos fazem de uma forma mais simples e informal. Os mesmos realizam uma anotação em agendas, bem como fazem na fase de coleta de informações. A elaboração deste cronograma esta prevista no conceito de Kay, Edwards e Duffy (2014), para a implementação ser rápida e correta, faz-se necessário a elaboração de um cronograma.

Pode-se destacar ainda, as decisões que foram implementadas nos últimos três anos nas propriedades, e, verifica-se que em todos os casos as decisões implementadas, os gestores investiram em produção, na melhora e qualificação de seus produtos, e também na infraestrutura. Com base, no que foi coletado e observado nesta variável, verifica-se a veracidade do que foi relatado na primeira variável do presente trabalho. Nesta, os gestores relataram que objetivam investir em produção e também na estrutura da sua propriedade, e isso é demonstrado nas últimas decisões que foram efetivamente implementadas em suas propriedades. E, para complementar esses dados, cita-se Dalcin (2010), para este, os produtores objetivam em suas decisões, investir em sua produção e estruturação da propriedade. Na produção a finalidade é o aumento da produtividade, o aumento da escala de produção, melhoria da qualidade dos produtos e sua diversificação produtiva. Já, os investimentos na estrutura são

voltados para melhoria e/ou aumento das benfeitorias, para a aquisição de máquinas e equipamentos e por fim, aquisição de terra (DALCIN, 2010)

Finalizando a variável, se averiguou que os gestores não apresentam alguma dificuldade quando tem de implementar uma decisão.

Variável 5 – Monitoramento e Avaliação dos Resultados

A quinta e última variável do estudo dentro do tema desenvolvido, a tomada de decisão, demonstrou que todos os gestores fazem o reconhecimento de seus resultados de suas decisões, e, isso acontece, através de uma comparação. Essa análise comparativa dá-se através dos resultados obtidos com os resultados de decisões anteriores, com as propriedades vizinhas e semelhantes, com os resultados que conheceram nas áreas de experimentação, dias de campo, etc. No entanto, a avaliação feita, é muito informal, para todos os gestores. Basicamente, dizem conhecer seus resultados, mas não tem um sistema, ou algo parecido, nada é escrito ou armazenado. Bem como, acontece na fase de coleta de informações. Dessa forma, o conceito Lima et. al. (2005), retrata o que foi encontrado, para estes, o sistema de controle de informações de grande parte dos agricultores é muito informal.

Além disso, verifica-se que os resultados desses gestores são normalmente aquilo que os mesmos esperavam. Essa situação só difere quando a variável clima não acontece normalmente. Todos dizem, que de nada adianta, preparar o plantio e aplicar os tratamentos culturais se o clima não favorecer a produção, quando têm-se essa situação, os resultados acabam fugindo daquilo que estava programado. Essa situação está acordada com o pensamento de Ribemboim et. al. (2015), o mesmo salienta que não é raro ver nos noticiários televisivos que alguma safra se encontra perdida ou prejudicada por causa do excesso de chuvas, frio, calor, estiagem prolongada, pois de fato o controle das variáveis climáticas ainda é pequeno no setor agrícola.

Finalizando a quinta e última variável, identificou-se que os gestores não possuem dificuldades quanto à identificação dos resultados que obtêm de suas decisões. Os gestores, dizem que apesar de ser informal, realizam essa avaliação, e, não encontram dificuldade de realizá-la.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Especificamente, a maior relevância do estudo é percebida pela importância que a agricultura desenvolve para o “bem-estar” da economia nacional e pelo papel influenciador que tem na mesma. Dessa forma, coloca-se que cada vez mais, deve-se buscar conhecer como esses gestores desenvolvem seu processo de tomada de decisão, uma vez que, é dos resultados de suas decisões que depende o setor do agronegócio.

Considerando a problemática e o objetivo geral deste trabalho, citados anteriormente, conclui-se que o processo de tomada de decisão dos produtores rurais desenvolve-se de forma simples, informal, mas sim eficaz. Todos os gestores usam o mesmo modelo na identificação de problemas – através de comparações -, e, além disso, os problemas de produção em todas as propriedades estão relacionados ao que produzir, quanto produzir, quando produzir e onde produzir. E também, os problemas de investimentos se confundem, em investimentos na produção e estruturação da propriedade.

Recomenda-se uma formalização no desenvolvimento desse processo, com o intuito de criar um banco de dados/informações, afim de que, quando depararem-se com um problema já enfrentado anteriormente os gestores, já saibam as respostas que podem aplicar. Para tanto, recomenda-se o uso da ferramenta Matriz de Decisão desenvolvida pela autora.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, Luiz Carlos de. O administrador rural nas suas tomadas de decisões. In: **Agroline**. FSG, 12 ago. de 2009. Disponível na internet em: <http://www.agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=236&pg=1&n=3> > Acesso em 14 maio de 2015. 1 – 3p.
- AZEVEDO, P. F. et. al. Comercialização de produtos agroindustriais. In: BATALHA, Mario O. (coord.) **Gestão Agroindustrial**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2013. vol. 1, p. 64-68.
- BALESTRIN, Alsones. Uma análise da contribuição de Herbert Simon às teorias organizacionais. In: **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre: V.08, n.4, jul– ago. de 2002. Disponível na internet em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/44111/27721>> Acesso em: 13 mar. 2015. 1-17 p.
- BANCO Central do Brasil. **FAQ - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – Pronaf**. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/pre/bc_atende/port/PRONAF.asp#1> Acesso em: 16 de set. 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4ª. ed. São Paulo Makron Books, 1993.
- CONTINI, E. et. al. **Planejamento da propriedade agrícola: modelos de decisão**. 2ª. ed. Brasília: EMBRAPA-DDT, 1984.
- CREPALDI, Silvio. Aparecido. **Contabilidade rural: uma abordagem decisória**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 7v.
- DALCIN, Dionéia. **O processo de tomada de decisão em agricultores de Boa Vista das Missões – RS**. 2010. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural), Centro de Ciências Rurais, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010.
- FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico**. 17ª. ed. Porto Alegre: s. n., 2014.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões; ALMEIDA, Adiel Teixeira de. **Tomada de decisão gerencial: Enfoque Multicritério**. São Paulo: Atlas, 2002.
- KAY, Ronald D; EDWARDS, William M; DUFFY, Patrícia **Gestão de propriedades rurais**. 7ª. ed. Porto Alegre: McGraw Hill, 2014. 7v.
- KEPNER, Charles H.; TREGOE, Benjamin B. **O administrador racional: uma abordagem sistemática à solução de problemas e tomada de decisões**. São Paulo: Atlas, 1984.
- KLADIS, C. M.; FREITAS, H. **O gerente nas organizações: funções, limitações e estilos decisórios**. Revista Ser Humano (RH), São Paulo – SP, n.109, p. 1-9, junho 2013.
- LIMA, Arlindo Prestes de. et. al. **Administração da unidade de produção familiar: modalidades de trabalho com agricultores**. 3ª. ed. Ijuí: Unijuí, 2005.
- MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009.
- RATHMANN, Régis. **Identificação dos fatores e motivações relacionados ao processo de tomada de decisão dos diferentes agentes da cadeia produtiva do biodiesel do Rio Grande do Sul**. 2007. Dissertação (Mestrado em agronegócio) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.
- RIMEMBOIM, J. A. Produtos agrícolas e mercados no agronegócio. In: CALLADO, Antônio, A. Cunha (coord.) **Agronegócio**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2015, p. 60-68.
- SCARPELLI, M. et. al. Planejamento e controle da produção. In: BATALHA, Mário Otávio. (coord.) **Gestão Agroindustrial**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2013, vol.1, p. 336- 357.