

# A PARTICIPAÇÃO DA INFORMAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO NA PRODUÇÃO LEITEIRA NA REGIÃO DE PALMEIRA DAS MISSÕES - RS<sup>1</sup>

Ana Claudia Machado Padilha\*  
Lilia Maria Vargas\*\*

## RESUMO

*Este artigo analisa a participação das informações internas e externas como apoio à tomada de decisão no elo da produção da cadeia de leite na região de Palmeira das Missões – RS. Quanto ao procedimento metodológico utilizado, a pesquisa caracteriza-se como sendo do tipo exploratória, compreendida como uma pesquisa-diagnóstico, caracterizada pelo levantamento de dados através de variáveis previamente determinadas e aplicadas por meio do questionário e entrevistas pessoais que envolveram onze produtores selecionados intencionalmente que atuam na produção de leite e são associados da Cooperativa Triticola Palmeirense Ltda - Copalma. Essa situação remete a uma sistematização de variáveis baseadas no modelo proposto por Laudon e Laudon (apud CORNELLA, 1994), que contribui para o levantamento das informações pertinentes ao processo decisório. Nessa perspectiva de análise, também é contextualizada a relevância da informação como recurso gerencial nas unidades produtivas no processo de tomada de decisão. Dessa forma, a análise dos resultados demonstra que os produtores de leite usam em baixíssima escala essas informações, revelando uma despreocupação com a atividade em detrimento da produção de grãos, justificada pela vocação da região na produção de soja, de milho e de trigo. O tema é importante não apenas para avaliar a participação da informação na tomada de decisão, mas, também, para discussões futuras a respeito de ações mais gerais de sistemas de gestão administrativa, desenvolvendo produtos de maior valor agregado, capacitando os produtores, fomentando as cooperativas e toda a economia regional.*

*Palavras-chave: informação, tomada de decisão, produção de leite.*

\* Mestre em Agronegócios (Cepan-UFRGS), professora do curso de Administração da Universidade de Passo Fundo – UPF. Pesquisadora do Centro de Pesquisa e Extensão da Feac – Cepeac. E-mail: anapadilha@upf.br.

\*\* Doutora em Administração (Universidade de Grenoble – França), professora da Escola de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: lmvargas@adm.ufrgs.br.

<sup>1</sup> Este artigo é baseado na dissertação de mestrado da autora apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.

Teor. e Evid. Econ.	Passo Fundo	v. 12	n. 23	p. 45-70	novembro 2004
---------------------	-------------	-------	-------	----------	---------------

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira tem passado por processos de transformações que mudaram o país. A maior abertura econômica brasileira ao mercado internacional, que trouxe maior importação de lácteos, muitas vezes subsidiados no país de origem, por outro lado, ajudou a criar a cultura de competição. Hoje, o produtor de leite está preocupado com a produtividade do mercado internacional e com os reflexos dessa produtividade no seu negócio.

Essas mudanças no posicionamento competitivo em setores produtivos que fazem parte da economia interna são perceptíveis sobretudo a partir de 1990 e também são válidas para os produtos de origem agrícola, as quais acabam influenciando e repercutindo nas cadeias produtivas, pressionando-as a buscar resultados de manutenção de ganho no mercado internacional ou a evitar perdas no mercado nacional.

Nos últimos anos, especialmente na década de 1990, a produção de leite no Brasil vem passando por profundas modificações, que afetam toda a cadeia dos lácteos. De acordo com Gomes (2001), os determinantes dessas transformações foram a estabilidade econômica brasileira proporcionada pelo Plano Real, que afetou substancialmente o agronegócio leite; a demanda que estimulou seu crescimento pelo aumento da renda do consumidor; a produção e a estabilidade conjugada com a maior abertura comercial, que reduziram significativamente as margens de lucro pela queda do preço do leite; a redução da margem de lucro, que colocou em dificuldades todo o segmento de produção, com maior pressão nos sistemas menos eficientes. Dessa forma, os produtores, as cooperativas, as indústrias e agroindústrias estão procurando se adaptar a essas novas mudanças lançando mão do planejamento para, de certa forma, fazer frente a essas novas contingências. Contudo, a incerteza em relação ao comportamento do mercado também aumentou, trazendo aumento do poder aquisitivo do consumidor e impulsionando o consumo interno dos derivados lácteos.

Segundo Brandão (2001), uma importante característica da produção leiteira no Brasil é a diversidade existente no setor, associada a fatores regionais e a características dos seus estabelecimentos e de seus operadores, sejam donos do negócio ou não.

De acordo com relatório fornecido pelo Instituto Brasileiro de Economia e Estatística de Palmeira das Missões – RS, no ano de 2001, a economia do município de Palmeira das Missões e região esteve baseada no trinômio soja, trigo e milho. O leite participou desse cenário ocupando a quarta posição, fazendo parte do processo de transformação por utilizar os grãos produzidos na propriedade agrícola. A atividade leiteira

não é a principal, mas vem apresentando um crescimento significativo nos últimos anos, independentemente do tamanho da propriedade.

De acordo com Gomes (2001), a região Sul responde por cerca de 23% do leite produzido no Brasil, merecendo destaque o estado do Rio Grande do Sul, com 10% da produção nacional e 43% da produção regional. A região Sul, além de produzir para o mercado interno, participa na exportação para outras regiões do país, merecendo destaque o leite longa vida e o leite em pó. O autor ainda faz considerações acerca da produtividade do rebanho leiteiro dessa região, caracterizado por possuir mais sangue de raças européias que o das demais regiões, o que garante a obtenção de uma maior produtividade de leite.

Outro fator que merece destaque é a questão de a região Sul localizar-se próxima aos outros países que participam do Mercosul, como a Argentina, Uruguai e Paraguai, sendo pressionada diretamente pela concorrência. Nesse aspecto, Gomes ainda aponta em seus estudos as principais tendências da região Sul, a saber: a) exclusão de grande número de pequenos produtores do mercado formal; b) a ampliação do mercado informal, com atuação regional; c) o aumento da escala de produção no mercado formal; d) a maior pressão dos agentes econômicos do mercado formal, exigindo do governo fiscalização sanitária e higiênica; e) a reconversão das atividades agrícolas.

Dessa forma, é evidente que a organização da produção leiteira deva ter conhecimento acerca do produto que o mercado exige e das tecnologias disponíveis e acessíveis para atender a essa necessidade de demanda. Para tanto, é imprescindível que os produtores tenham a capacidade de leitura e interpretação dessas exigências do ambiente externo e interno à propriedade. Também as exigências de modernização da parte do fornecedor mostram-se necessárias e indispensáveis para a competitividade do produto final, o que levará ao desenvolvimento da atividade de produção e, conseqüentemente, à satisfação dos consumidores finais, que se encontram posicionados no último segmento da cadeia dos produtos lácteos.

Para tanto, a informação assume um aspecto importante a ser considerado pelas organizações, especialmente em contextos onde exista uma diversidade de profissionais atuando em conjunto. Se a qualidade da informação disponível ao longo do processo de resolução de um problema complexo é de inquestionável importância, também o é a forma de tratamento analítico dessa mesma informação. Essa forma deve, fundamentalmente, agregar valor àquela qualidade da informação, havendo, por conseguinte, uma perfeita simbiose entre a qualidade da informação e a eficácia da tomada de decisão.

A discussão sobre a importância do assunto torna-se pertinente quando é incorporada a abordagem de estudo de cadeias produtivas especificamente na cadeia de leite,

tomando-se como referência as formas de gestão que influenciam a visão e a dimensão administrativa da propriedade, bem como sua articulação e sucesso no negócio de produção, destacando-se a necessidade de as unidades produtivas de leite, que se compõem de diferentes participantes, entenderem a importância do processo decisório, para o que se necessita de informações.

Dessa forma, o objetivo central da pesquisa foi compreender como os produtores de leite da região de Palmeira das Missões buscam e utilizam as informações internas e externas para suporte à tomada de decisão da produção, que acabam repercutindo e interferindo na competitividade e eficácia da operacionalização da atividade produtiva.

## 2 METODOLOGIA

Esta pesquisa é considerada do tipo exploratória, compreendida aqui como uma pesquisa-diagnóstico, caracterizada pelo levantamento de dados através de variáveis previamente determinadas e aplicadas por meio do questionário e entrevistas pessoais realizadas com o médico veterinário e um técnico agrícola que tem contato direto com os produtores de leite associados da Copalma – Cooperativa Tritícola Palmeirense Ltda., situada no município de Palmeira das Missões.

Para Roesch (1999), a pesquisa de natureza exploratória é justificada pelo desconhecimento acerca de uma questão de pesquisa levantada pelo pesquisador e seu objetivo é, fundamentalmente, conhecer sobre o tema ou problema de pesquisa (MATTAR, 1994).

A definição da população elege o setor de produção de leite da região de Palmeira das Missões - RS, partindo, especificamente, das propriedades que entregam leite à Cooperativa Tritícola Palmeirense Ltda. (Copalma) baseando-se no levantamento de seu quadro social, que totaliza 243 produtores<sup>2</sup> atuantes, os quais mantêm relações comerciais com essa organização cooperativista.

Dessa forma, a amostragem utilizada na pesquisa é do tipo “não probabilística intencional”, optando-se pela seleção de onze propriedades que se localizam geograficamente no município de Palmeira das Missões e região. Esses produtores foram escolhidos intencionalmente em razão do conhecimento das propriedades e da forma de gestão pelos proprietários, os quais são objeto de estudo no que se refere à utilização de informações na tomada de decisão de produção leiteira. Quanto aos dois técnicos que atuam na atividade, sua escolha ampara-se na acessibilidade e disponibilidade que

<sup>2</sup> O número de produtores definido como população baseou-se no Relatório Anual da Administração no exercício de 2001.

ambos demonstraram. Um é o médico-veterinário atuante há mais de vinte anos na atividade e que tem acompanhado todo o desenvolvimento do setor na região, além de ser agente disseminador de tecnologia utilizada por produtores que vêem nessa possibilidade um diferencial competitivo; outro é o técnico agropecuário, cuja escolha foi intencional por ser responsável técnico da área leiteira dentro da Copalma e conhecer a realidade pesquisada.

Para efeito de pesquisa do tema que se propõe, a definição das variáveis baseou-se no modelo sugerido por Laudon e Laudon (apud CORNELLA, 1994) visando, num primeiro momento, diagnosticar as informações externas, as informações críticas para os tomadores de decisão da organização produtiva e, num segundo momento, identificar a maneira ou forma como são buscadas as informações relevantes à atividade, agregando, assim, maior confiança às atitudes de tomada de decisões inerentes às pessoas que atuam ou se encontram envolvidas no processo “dentro da porteira”. Essas informações, revestidas na forma de ameaças e oportunidades, são oriundas do ambiente externo à organização, incorporando-se às demais ferramentas de informação para a tomada de decisão.

Quanto ao instrumento de pesquisa aplicado no ano de 2001, bem como à realização das entrevistas, foi aplicado aos produtores um questionário contendo perguntas abertas e fechadas; na coleta de informações, foi utilizada entrevista não estruturada buscando conhecer a realidade e o funcionamento do segmento de produção em estudo. As variáveis do ambiente interno relacionam-se a qualidade do produto, armazenagem dos produtos e infra-estrutura da propriedade, aos recursos humanos envolvidos na atividade, transporte dos produtos e as estratégias de comercialização da produção; no ambiente externo, foram identificadas variáveis que contemplaram informações relativas a concorrência, clientes, fornecedores e inovações na produção de leite. Além das variáveis apresentadas, ainda foram contemplados os mecanismos de busca de informação e tomada de decisão.

Na última etapa da pesquisa, realizou-se a análise e interpretação dos dados. Para isso, foram utilizados procedimentos de análise qualitativa, ou seja, as questões abertas constantes do questionário, bem como das entrevistas, foram tratadas com procedimentos de análise de conteúdo das respostas e as questões fechadas foram analisadas quantitativamente através do procedimento de cálculo de frequência e da realização de alguns cruzamentos considerados significativos.

### 3 A INFORMAÇÃO COMO RECURSO GERENCIAL NA PROPRIEDADE

A informação compõe um recurso essencial para o sucesso e a adaptação da empresa num ambiente de concorrência porque diz respeito aos rumos que a empresa deverá tomar em um futuro próximo, os quais determinarão o seu sucesso, a sua evolução e a melhoria dos produtos que coloca à disposição do mercado (DOU, 1995).

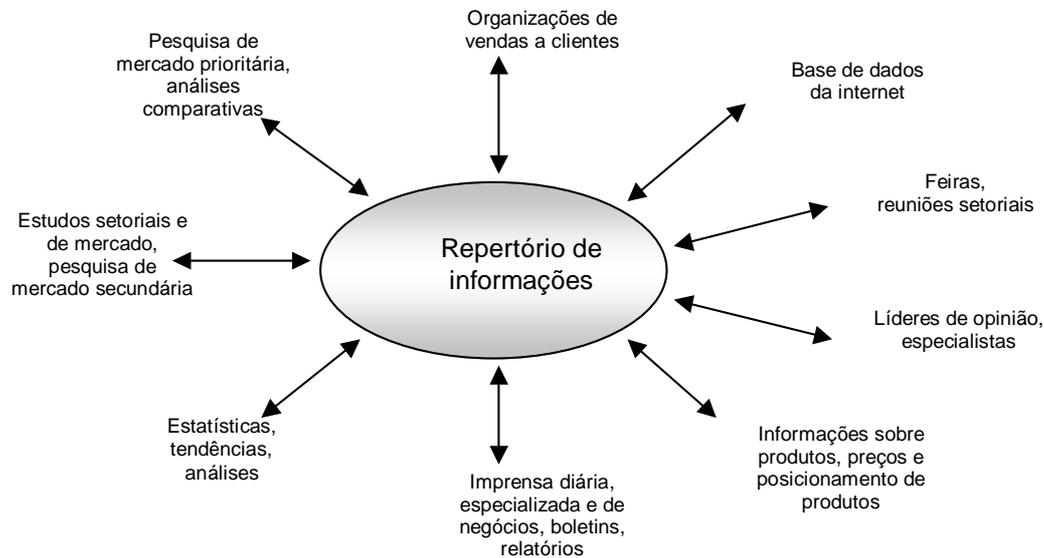
Porter e Millar<sup>3</sup> ressaltam que a evolução da informação está afetando de maneira cada vez mais significativa as organizações e tornando a concorrência mais acirrada, pois, através dela, cria-se uma vantagem competitiva às organizações, que, assim, obtêm novas formas de superar seus concorrentes. Para tanto, é notória a participação da informação no processo de agregação de valor às empresas, contribuindo para o desenvolvimento de novos produtos e serviços e corroborando a qualidade e eficácia do processo decisório em toda a estrutura organizacional (McGEE; PRUSAK, 1994).

Nessa mesma abordagem acerca da importância da informação no processo de gestão organizacional, Gomes e Braga (2001) ressaltam que os tomadores de decisões que fazem parte do ambiente organizacional operam com grande número de dados em estado bruto e um pequeno número de informações com valor agregado que contribui efetivamente para a tomada de decisão. Portanto, o propósito básico da informação é o de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis, nos quais se inserem pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro, além da própria informação.

Nesse cenário de concorrência e busca incessante de objetivos organizacionais, a empresa dispõe de uma gama de informações que se localizam no seu ambiente externo, influenciando-a, gerando conhecimento e novas possibilidades de melhora à *performance* de desempenho.

A Figura 1 apresenta as fontes de informação disponíveis para as empresas poderem se valer de pesquisas de mercado e análises comparativas, acompanhamento da imprensa diária, sobretudo a informação especializada em economia e negócios, boletins e tendências, relatórios empresariais, informações sobre produtos e preços, posicionamento de produtos, líderes de opinião e especialistas setoriais, reuniões setoriais, bases de dados, internet e organizações de vendas ao consumidor, incluindo, ainda, sistemas de informação de *marketing*.

<sup>3</sup> Apud BALESTRIN, Alsones. *Inteligência competitiva no monitoramento do ambiente concorrencial das pequenas e médias indústrias do pólo metal-mecânico da região de Caxias do Sul* - RS. Dissertação (Mestrado) - PPGA-UFRGS, Porto Alegre, 1998.



Fonte: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. *Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

Figura 1 - Fontes de informação do sistema de alerta antecipado estratégico

Para tanto, em se tratando de informação como um recurso estratégico, a empresa tem a possibilidade de recorrer às fontes de informações disponíveis, o que, contudo, só pode ser feito com a cooperação de agentes que concordam em coletar a informação e em repassá-la à organização interessada (PRESCOTT; MILLER, 2002).

### 3.1 A fontes de informações internas

As grandes mudanças surgidas nas últimas décadas exigem instrumentos e ferramentas que proporcionem uma adequação das exigências externas às condições internas da organização, além da competência humana nessa área para gestionar ações estratégicas competitivas.

Cornella (1994) destaca que a maior parte das empresas considera as informações internas muito mais importantes que as externas, justificando sua afirmação em função de que seu volume é, na maioria das vezes, maior e a informação interna é consubstancial às organizações.

Nessas considerações acerca da relevância das informações no ambiente interno da organização, sugeridas pelo modelo de Laudon e Laudon (apud CORNELLA, 1994), foram selecionadas variáveis que se adaptaram à resposta da problemática da pesquisa em razão da visão sistêmica que o próprio modelo proporciona ao contemplar as informações internas e externas numa organização. Essas são adaptadas à realidade de pesquisa que busca também o levantamento das informações nas propriedades, tais como qualidade do produto, armazenamento e infra-estrutura, recursos humanos, coleta e transporte do produto, além das informações relativas às estratégias adotadas pelos produtores no tocante à comercialização da produção. Nessa perspectiva de análise, discute-se de forma abrangente a pertinência das informações como ferramenta gerencial dentro de uma organização, assim demonstradas nos itens seguintes de acordo com a literatura específica.

A informação acerca da qualidade do produto final é de vital importância para a continuidade da atividade produtiva e influi diretamente no produto final adquirido pelo consumidor. Do ponto de vista tecnológico, a qualidade da matéria-prima, leia-se do “leite”, é um dos maiores entraves para o desenvolvimento e a consolidação da indústria de laticínios.

Para Krug (2001), a precariedade ou a falta de condições higiênicas na produção pode prejudicar a sanidade do rebanho e a qualidade do leite. Neste caso, devem ser observadas algumas condições básicas na entrega do produto, tais como resfriamento, sanidade do animal, condições higiênicas dos equipamentos e do ordenhador e treinamento das pessoas envolvidas na atividade.

Sobre esse aspecto, Castro e Padula (1998) afirmam que, “usualmente, problemas relacionados com a qualidade têm origem na propriedade, seja devido à precariedade das instalações, equipamentos utilizados na ordenha e armazenamento do produto, seja aos descuidos com a higiene”. Dessa forma, diante da extrema competitividade e da ameaça de exclusão de produtores não especializados, pretende-se pesquisar se o produtor de leite desenvolve mecanismos que contribuem para a qualidade do produto final, detectando nos cenários interno e externo as informações-chave que configuram o diferencial no processo de produção, aliado aos aspectos inerentes que fazem parte da competitividade instalada na cadeia produtiva de leite.

Tais informações contribuem para a tomada de decisão que faz parte da rotina administrativa dos produtores de leite, sendo útil no momento do planejamento das ações e/ou investimentos, de organização, de direção e controle da estrutura operacional e financeira interna.

Perante essa realidade, a atual conjuntura estratégica das organizações requer cada vez mais a maximização dos resultados e, por conseqüência, o lucro no final do período da atividade de produção ou prestação de serviços. Para tanto, torna-se cada vez mais perceptível a necessidade de capacitação dos agentes ou colaboradores que atuam na gestão da organização. Muitas informações podem ser captadas com vistas a essa necessidade crescente, bastando, para tanto, que o tomador de decisão tenha a visão e a sensibilidade de apreender as novas tendências que envolvem a otimização operacional dos recursos humanos. Essas informações tornam-se valiosas na medida em que delas é feita uma leitura, transformando-as no diferencial competitivo que gera resultados dentro da estrutura operacional produtiva.

Na percepção de Binotto e Pedrozo (2000), o elo da produção de leite é caracterizado por trabalhar com um produto considerado *commodity*, com baixo valor agregado. Por se tratar de uma atividade predominante em pequenas propriedades, aliado ao despreparo e incapacidade dos produtores, fica claro o baixo poder de influência desses produtores no preço final praticado nos mercados.

Nesse contexto, é importante considerar que a produção leiteira no Rio Grande do Sul é influenciada pelas indústrias lácteas, as quais privilegiam produtores que entregam maiores volumes de produção condicionados aos padrões de qualidade exigidos pela unidade de transformação (BINOTTO; PEDROZO, 2000).

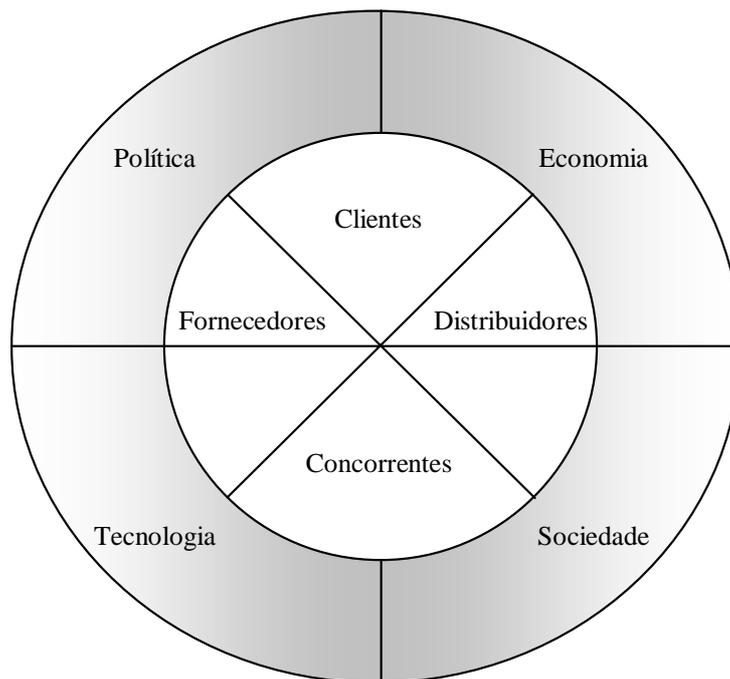
Aos produtores de leite cabe a tarefa de diagnosticar nos cenários interno e externo as informações pertinentes às oportunidades de mercado, que podem ir desde a produção em escala até a diferenciação do produto. São essas questões relevantes no momento da comercialização com vistas à maximização dos lucros, à eficiência produtiva, à melhoria da qualidade e ao acompanhamento das perspectivas de inovações, que, de alguma forma, possam vir a influenciar o sucesso ou o fracasso da atividade.

### 3.2 As fontes de informações externas

Além das informações que podem ser coletadas no ambiente interno da organização e que podem contribuir e auxiliar o administrador na tomada de decisão, não se pode refutar a diversidade de informações que se encontram no ambiente externo, ou seja, fora da organização. Essa diversidade de informações requer mecanismos de coleta que sejam eficazes e estejam alinhados com as necessidades estratégicas da empresa. Na maioria das vezes, tais informações se encontram acessíveis e disponíveis, bastando apenas ser utilizadas como vantagem competitiva em relação aos concorrentes. A própria literatura traz inúmeros exemplos de empresas que investem fortemente na área

informacional sem, contudo, utilizá-las. A informação somente tem sentido quando alguém a utiliza para algo (CORNELLA, 1994).

Laudon e Laudon (apud CORNELLA, 1994) propõem o modelo geral das necessidades de informação ambiental de uma empresa, apresentado na Figura 2.



Fonte: Laudon e Laudon apud Cornella (1994).

Figura 2 – Modelo geral das necessidades de informação ambiental de uma empresa

O modelo referido na Figura 2 identifica a relevância da informação a ser coletada em diversas fontes, sendo representado em duas partes distintas: a primeira, localizada na parte central, compõe o chamado “ambiente tarefa”, a segunda, mais externa, é denominada de “ambiente geral”. Nessa concepção, evidencia-se a necessidade de uma análise sistêmica do ponto de vista organizacional, verificando-se a importância de cada uma das variáveis sugeridas pelo modelo, pois, de uma forma ou de outra, acabam influenciando direta ou indiretamente no clima organizacional, bem como colaboran-

do para a implementação de ações que culminam no redirecionamento da estratégia empresarial.

Na análise da concorrência, o fim da intervenção governamental trouxe o aumento da concorrência interna entre as indústrias, que se caracteriza pela liberação dos preços, gerando oportunidades de diversificação e, em contrapartida, maiores exigências para atender o consumidor. No âmbito externo, a liberalização da economia e a formação do Mercosul abriram o mercado aos produtos lácteos importados (PRIMO, 2001).

Para Binotto e Pedrozo (2000), a concorrência vem sendo conduzida pelos novos padrões tecnológicos vigentes, pela ação estratégica do governo e empresas ou pela conscientização dos consumidores sobre o quanto podem influenciar nas decisões de produção. Os mesmos autores complementam enfatizando o descaso da agroindústria no que se refere à “motivação” do produtor com vistas à utilização de técnicas produtivas adequadas para a obtenção de melhor qualidade do produto com custos mais baixos.

Dessa forma, julga-se procedente uma análise mais apurada acerca das informações relativas à concorrência no ambiente interno que refletem na atividade de produção dentro das organizações produtivas. Cabe, portanto, ao produtor diagnosticar e adaptar à sua realidade interna tais informações, que podem contribuir para o desenvolvimento de novas estratégias com vistas à competitividade que caracteriza o ambiente externo.

Na concepção analítica dos possíveis clientes que adquirem o produto para processamento ou consumo *in natura*, a literatura consultada aponta para quatro possibilidades de escoamento da produção: as cooperativas, as pequenas agroindústrias e os intermediários. Para Jank (1999), a principal característica que marca o consumo brasileiro é a baixa exigência em relação à qualidade, predominando no momento da escolha do produto o fator preço. Dessa forma, julga-se significativa a relevância das informações como diferencial competitivo para a produção leiteira.

Os fornecedores também desempenham um papel importante na operacionalização da produção dentro da porteira, bem como fazem parte de uma das mais ricas fontes de informações, tanto para as organizações de produção quanto para aquelas produtoras de serviços. Esses participantes são representados pelas organizações comerciais e prestadoras de serviços que suprem com insumos e serviços as organizações de produção de leite e têm poder de influência notória na atividade de produção leiteira, influenciando variáveis como preço, qualidade e prazo de entrega, que afetam o resultado financeiro da propriedade positiva ou negativamente. Através dessa variável

podem-se identificar as informações que estão sendo obtidas pela propriedade produtora de leite e seu apoio na tomada de decisões.

A atividade de produção leiteira é influenciada também pelas inovações<sup>4</sup> tecnológicas, uma vez que o conhecimento científico no setor foi acumulado com vistas ao desenvolvimento e à competitividade do setor. Isso proporcionou o estabelecimento de uma atividade bem estruturada em muitos países que investiram em P&D, resultando em índices significativos de produtividade e de economicidade. Uma grande parcela do conhecimento adquirido e acumulado por um longo período de pesquisa científica chega ao Brasil. Diante disso, é necessária a investigação local com vistas ao entendimento de sua utilização ou não nas propriedades.

Segundo Cornella (1994), os processos de inovação são processos de informação que agregam o conhecimento que é adquirido, processado e transferido. A informação desempenha um grande papel no processo de inovação. Empresas inovadoras são aquelas que estão mais motivadas para a busca de informação externa, porém salienta-se que a informação somente gera inovação quando é convertida em conhecimento que permita uma ação direta (CORNELLA, 1994).

#### 4 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Decisões são tomadas por pessoas, as quais são falíveis. A tomada de decisão é apenas *uma* das tarefas de um agente de negócios; já tomar as decisões importantes é tarefa específica dos executivos, pois somente esse profissional toma tal tipo de decisão (DRUCKER, 2001).

Em épocas menos complexas, o princípio que regia as decisões empresariais era o do racionalismo. Segundo Etzioni (2001), os racionalistas argumentavam que os tomadores de decisão deveriam e poderiam explorar cada caminho que levaria ao seu objetivo, colher informações sobre custos e utilidade de cada um, comparar sistematicamente essas várias alternativas e escolher a opção mais eficaz.

Diante disso, pode-se desenvolver um conceito referente à proposição a ser estudada: “[...] A tomada de decisão consiste em um processo de solução de problemas de

<sup>4</sup> Inovar, segundo Barreyre (apud FREITAS, 1993), implica uma combinação original entre cinco componentes: 1) uma necessidade interna e externa à organização, ou seja, funções a preencher, um conceito próprio a satisfazer essa necessidade; 2) modelo, idéia ou princípio científico de um bem de produção, intermediário ou de consumo, os ingredientes compatíveis com a tecnologia e com as funções a serem preenchidas; 3) matérias-primas ou elaboradas, material de consumo, componentes, subsistemas, uma tecnologia; 4) métodos, instrumentos, conhecimento e os meios; 5) suporte financeiro, material e organizacional.

um determinado processo de negócio, sendo afetada pela disponibilidade de tempo e pela limitada capacidade das pessoas de processar informação” (ALTER, 1996).

A teoria da decisão foi objeto de estudo de Herbert Simon,<sup>5</sup> que a utilizou como fundamento para explicar o comportamento humano nas organizações. O processo decisório, conforme preconizado por esse autor, pressupõe que as decisões sejam tomadas em todos os níveis da organização e que seja enriquecido à medida que pessoas que executam processos em vários pontos dessas organizações possam acessar os mesmos bancos de dados, integrando as ações e aumentando a confiabilidade das informações geradas. Como consequência, há o aumento da eficiência organizacional. O autor, além de contemplar a análise do processo de tomada de decisão, salienta que as organizações se defrontam constantemente com problemas que variam em graus de complexidade, os quais podem ser definidos como uma discrepância entre o que é (a realidade) e o que poderia ou deveria ser (valores, metas, objetivos). Estes últimos podem ser divididos em dois grandes grupos: os problemas estruturados e os problemas não estruturados.

Como Simon (1960) observou, as decisões podem ser programadas ou não programadas e requerem diferentes técnicas de tomada de decisões. Decisões programadas referem-se aos problemas bem compreendidos, altamente estruturados, rotineiros e repetitivos que se prestam aos procedimentos e regras sistemáticas. Quando esta categoria é bem compreendida, gera soluções aceitáveis, desencadeando um processo repetitivo no qual a solução aceitável será sempre encontrada; por sua vez, decisões não programadas referem-se aos problemas que não são bem compreendidos, nem são altamente estruturados, que tendem a ser singulares e não servem aos mesmos procedimentos sistemáticos ou rotineiros.

Nesse caso, o que faz realmente a diferença no momento da tomada de decisão é a habilidade do gerente, já que não existe uma solução rotineira. Esse tipo de decisão necessita de um “resgate” de informações sobre problemas de desempenho do passado, analisando-se a analogia histórica, ou seja, como outros resolveram problemas semelhantes. O responsável pela tomada de decisão procura princípios e soluções que possam ser aplicados à situação atual, mas deve sempre ter em mente que as soluções passadas e as metodologias de solução de problemas podem não ser aplicáveis hoje. Isso significa que pode muito bem existir algo no problema passado que lhe era singular ou especial que impossibilita uma analogia com o problema atual.

<sup>5</sup> SIMON, Herbert A. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nos estudos de Cunha (2001), a análise de cadeias produtivas ganha respaldo pelo fato de as demandas residirem na necessidade de conhecimentos e tecnologias, o que resulta em ganho e melhoria da qualidade dos produtos, em eficiência produtiva, de competitividade, sustentabilidade e equidade de benefícios entre os seus componentes.

Na perspectiva da análise competitiva, Cornella (1994) refere que as tradicionais fontes de informação já não são suficientes para as empresas realizarem um eficaz monitoramento do seu ambiente externo. De acordo com o autor, existe a tendência de os empresários e dirigentes confiarem mais nos procedimentos informais de coleta de informação (constatações não registradas na empresa e baseadas em contatos pessoais com colegas, pela intuição, experiência etc.) do que em fontes formais (registradas em papel, meio eletrônico ou qualquer outro meio físico, sendo as mais comuns bases de dados, estudos, pesquisas etc.). Porém, a atual competitividade pressiona as organizações a mudar essa atitude, ou seja, há a necessidade de complementar as fontes tradicionais de informação (informais, de âmbito nacional e monosssetoriais) com novas fontes (formais, internacionais e multissetoriais), a fim de satisfazer à crescente necessidade de informação que os mercados e as novas tecnologias passaram a exigir e a disponibilizar.

Na análise dos resultados nota-se, quanto à “qualidade do produto”, que as principais fontes de informação são, basicamente, as análises realizadas em laboratório, as quais determinam a qualidade do produto, que deve atender a infra-estudo dos padrões ideais da indústria beneficiadora. No quesito “armazenamento” e “infra-estrutura” da propriedade, a resposta mais freqüente em relação às fontes de informação é representada pelo aumento do plantel e da qualidade, observado por três produtores que levam em conta essa informação no momento da tomada de decisão de produção. Já as fontes de informações relativas aos “recursos humanos” são obtidas com maior freqüência na organização cooperativista, que tem tradição no esclarecimento dos produtores no que se refere à capacitação, ao treinamento, ao aperfeiçoamento e à eficiência produtiva decorrendo da eficácia da produção de leite.

No fator relativo à informação sobre modalidade de transporte, diagnosticou-se que todos os produtores pesquisados utilizam o transporte oferecido pela cooperativa, que resfria o leite e o repassa a Elegê. Essa opção se baseia no fator comodidade, pois satisfaz às suas necessidades de transporte e contempla a sua atual realidade de produção. A análise da estratégia de comercialização reflete o grau de organização dos produtores no que se refere à identificação de informação acerca de possíveis compradores do produto final da atividade de produção que possa, de certa forma, gerar competitivida-

de no segmento de comercialização do leite fluido, alcançando preços melhores. Dessa forma, de acordo com os resultados apresentados, identificou-se que todos os produtores buscam informações de comercialização sobre a produção na Copalma e Lamil – Laticínios Missões Ltda. Indústria e Comércio, ambas localizadas em Palmeira das Missões.

Outro aspecto que impacta na atividade de produção de leite é a questão da relevância da informação disponibilizada no ambiente externo à propriedade. Assim como as informações internas têm grande significado para o sucesso da atividade, as informações advindas do ambiente externo também precisam ser consideradas em qualquer segmento ou atividade de produção. A questão da demanda é que determina a produção, bem como a exigência dos consumidores em relação ao produto industrializado.

Na análise das principais fontes de informações externas utilizadas pelos produtores de leite, observou-se que esses se valem basicamente de procedimentos informais na busca de informações concorrenciais, ou seja, principalmente de contatos pessoais com clientes, representantes, fornecedores e viagens de negócio. Mesmo sabendo da importância dessas fontes de informação, cabe ressaltar que, para a empresa fazer um monitoramento mais efetivo do ambiente concorrencial, deverá complementá-las com outras mais confiáveis.

Analisando o aspecto das inovações adotadas na produção de leite, o médico-veterinário comenta que, “apesar das diferentes tecnologias disponibilizadas aos produtores, ainda existe uma grande resistência na sua utilização”. Essa afirmação pode estar relacionada com o grau de profissionalização do produtor ou com os recursos financeiros exigidos em algumas técnicas inovadoras que podem repercutir na maximização dos resultados da exploração da produção de leite.

Outro aspecto analisado na pesquisa refere-se às principais informações utilizadas pelos produtores de leite, às fontes nas quais estas são coletadas, à sua finalidade na estrutura produtiva e à sua utilização ou não no processo de tomada de decisão. Assim, um gestor de unidade produtiva caracterizado como grande produtor comentou que “é imprescindível na atividade a busca constante de informação com vistas ao melhoramento das formas de produção, principalmente no sentido de conhecimento de novas tecnologias que influem no aumento da produção”. Contudo, esse produtor constitui uma exceção se comparado com os demais que responderam aos questionários.

Não obstante, também se considera relevante a análise das respostas dos produtores visto que grande parte deles não considera a relevância da informação e sua repercussão “dentro da porteira”. Por se tratar de uma atividade de segunda importância dentro da propriedade não dão importância às informações oriundas do ambiente in-

terno e externo. Mais uma vez, pois, nota-se no cruzamento das respostas apuradas nos questionários que o fator “grau de escolaridade” é determinante na formação do gestor da propriedade, acarretando diretamente o crescimento e a profissionalização da produção de leite ou o seu fracasso. O processo de coleta de informações limita-se aos recursos disponíveis, como o próprio interesse do gestor e sua disponibilidade financeira.

As informações coletadas ou geradas na propriedade, de certa forma, devem contemplar as necessidades de planejamento e sua utilização por parte dos produtores. Dessa forma, os resultados apresentados identificam as principais fontes de informação disponíveis aos produtores de leite e a sua utilização no momento da decisão. Na análise dos questionários, apenas dois buscam algum tipo de informação sistematizada em boletins externos à propriedade, os quais o fazem na própria cooperativa e na Elegê. Essas organizações, de certa forma, facilitam o acesso à informação em razão de manterem relações diretas ou indiretas com os produtores. Os demais pesquisados responderam que não buscam nenhum tipo de informação em boletins que tratam da atividade de produção leiteira.

Outro aspecto que merece relevância é a questão da utilização de relatórios sistematizados que contribuam para a tomada de decisão. Nessa análise, nota-se que essas fontes de informação são fornecidas em pequena escala pelo veterinário, que as organiza; pela indústria Elegê, que adquire o leite fluido através da Copalma, e por outros mecanismos de controle interno que tratam do controle de custos e despesas dentro da propriedade. Porém, nesta análise ressalta-se que a maioria dos produtores, num total de sete, não organiza nem busca as informações oferecidas no formato de relatórios ou de demonstrativos internos.

Outro aspecto que contribui para a tomada de decisão do produtor de leite são as fontes de informações que podem ser consultadas no que se refere aos produtos consumidos no processo produtivo. Nessa análise, apenas dois produtores dispensam preocupação a esse aspecto, contrapondo-se a nove outros que não buscam tais informações, tanto no ambiente interno como no externo. De acordo com o relato de um produtor, “a produção de leite fica em segundo plano e quando é necessária a aquisição de algum produto ou insumo para o processo, vou diretamente ao fornecedor, pois as poucas vezes em que vou à cidade, sempre estou com pressa e não tenho muito tempo para pesquisar algum aspecto que interfira no momento da compra”.

No aspecto de informação sobre produtos ou insumos necessários à produção, também comenta o técnico da Copalma que “existe uma grande procura entre os associados por informações relativas a preços de produtos e assistência veterinária ao reba-

nho leiteiro”. Tal afirmação pode estar relacionada ao atendimento na prestação de serviços e à relação comercial com a Copalma.

O fator preço é o propulsor ou estagnador da atividade leiteira, de acordo com a percepção de vários pesquisadores na área e também constatado na presente pesquisa. Isso pode ser confirmado na análise dos questionários, que refletem a frequência da busca de informação sobre o preço pago por litro, neste caso, atrelado às grandes indústrias de laticínios, as quais estabelecem o preço pago ao produtor. É importante referir também nesta análise que aqueles que comercializam com a Copalma têm diferenciação no preço recebido, que está ligado à chamada “formação de quota” (estabilidade relativa de produção durante o período de entressafra – pouca pastagem) e também à quantidade produzida.

Nesta análise, identifica-se a Copalma como fonte de referência para informações sobre o preço de venda da produção. Ainda assim, praticamente a metade dos pesquisados não busca informações pertinentes ao preço pago pelo produto final – leite fluido.

A informação tem papel decisivo na tomada de decisão, sobretudo naquelas relacionadas aos aspectos que envolvem a produção, considerando a realidade competitiva em que estão inseridos os produtores de leite. Gomes (2001) sugere que, de certa forma, os envolvidos nessa atividade devem ter conhecimento das perspectivas que envolvem a atividade, tais como a relevância da produção de leite, os determinantes das transformações recentes na produção de leite no Brasil, o número de produtores de leite, a evolução da produção nacional, o mercado de lácteos e segmentação da produção. Tais informações auxiliam no diagnóstico atual da atividade e podem contribuir na tomada de decisão sobre investimentos ou redução na atividade produtiva na atual conjuntura do cenário de produção.

A análise dos questionários revela que os agentes envolvidos na atividade de produção de leite não possuem informações, o que contribui, certamente, para a exposição dos produtores às restrições impostas pelo ambiente externo.

Diante disso, apenas quatro produtores buscam informações sobre o fator produção coletadas na Copalma e através de relatórios internos. Os demais, representados por sete unidades produtivas, não buscam nenhum tipo de informação referente à produção.

Outro aspecto que torna a atividade competitiva é o fator participação no mercado, que está diretamente relacionado com a quantidade produzida. Para tanto, a análise da literatura, os questionários aplicados aos produtores e a observação da conjuntura conduzem ao entendimento de que os produtores de leite, de certa forma, carecem de

uma estrutura organizada, razão pela qual muitas vezes não compreendem o seu real papel na estrutura produtiva e, sobretudo, na articulação da cadeia produtiva.

Diante da dificuldade de sobrevivência de uma organização no mercado atual, é grande a importância de atualização constante, de recursos e de muita atenção para a identificação de sinais e tendências futuras presentes nos ambientes interno e externo à organização. A complexidade do setor, por si só, constitui uma restrição a mais para quem não consegue decifrá-la (PRIMO, 2001). Nas onze propriedades pesquisadas, apenas duas buscam algum tipo de informação pertinente à participação no segmento produtivo; os demais, nove produtores, não têm interesse ou não buscam informações relativas a este item de análise.

Para que a atividade se torne competitiva e se encare a produção leiteira como profissional, é necessário que se desenvolva a cultura dos agentes com vistas à adequação interna do processo produtivo às exigências definidas pelas indústrias, as quais transformam essa *commodity* numa gama de produtos que devem chegar ao consumidor final com a garantia de qualidade e ideais para o consumo.

Entretanto, o atual cenário produtivo carece de profissionais especializados. Essas necessidades podem ser supridas por informações fornecidas por agentes denominados “especialistas” no setor, representados por médicos-veterinários, técnicos agrícolas e outros, que, por atuarem na atividade, dominam o *know-how* e o conhecimento acerca dos aspectos que otimizam o processo na sua totalidade. Entre os onze produtores pesquisados, apenas um utiliza esse recurso como fonte de informação; os demais, dez produtores, não recorrem a essa possibilidade como forma de aquisição de informação especializada, não cabendo aqui a discussão dos motivos pelos quais não o fazem.

Os dados oriundos das diversas fontes de informação acessadas pela organização podem ser sistematizados através de fichas, arquivos, microcomputador etc. Para tanto, na análise das unidades produtivas, verificou-se que duas propriedades utilizam base de dados organizada através de meio eletrônico, neste caso, o computador. Quanto ao restante, nove produtores, constatou-se que não mantêm nenhum mecanismo de armazenamento, nem registro de informações resultantes da atividade produtiva.

Segundo Cornella (1994), o mais importante é que as empresas comecem a se dar conta de que o verdadeiro objetivo da tecnologia da informação deve ser o seu aproveitamento estratégico, o que, mesmo parecendo uma obviedade, não tem sido compreendido por muitas delas. Dessa forma, os dados coletados nas fontes internas e externas somente se transformarão em informação a partir do momento em que forem devidamente tratados, tornando-se úteis aos que deles necessitam. Segundo Alter (1996), os dados deverão ser tratados de maneira a assumir um formato e um nível de sumariza-

ção, fornecendo grande quantidade de informação útil, mas evitando “entulhar” o usuário com excesso de informação desnecessária.

De acordo com os dados e informações obtidos na pesquisa, infere-se que as informações mais procuradas no ambiente externo, assim como as mais utilizadas pelos produtores rurais são, em grande parte, obtidas através da exploração de fontes informais. Nesse processo, possui papel decisivo a organização cooperativista, dada a influência dos técnicos da entidade sobre as empresas participantes, os quais se tornam os mais importantes veículos de inserção da qualidade nas empresas. Portanto, infere-se a importância da qualificação técnica e gerencial dos profissionais para que sua interferência resulte em sucesso.

As principais fontes de informação utilizadas pelos produtores de leite podem ser assim relacionadas:

- concorrência: Copalma, Emater e criação de terneiras;
- clientes: comprador, neste caso representado pela Copalma;
- fornecedores: comparativo de preços, os próprios fornecedores e outras;
- inovações na atividade: médico veterinário, Emater e Copalma, Copalma, outras organizações produtivas.

As organizações estão utilizando muito pouco as fontes de informação externas, que podem ser decisivas na atual conjuntura de produção leiteira. Isso pode ser observado na análise das respostas dos questionários quando os produtores referem que não utilizam as informações externas relativas aos itens apresentados anteriormente.

Dentre as onze organizações produtivas pesquisadas, apenas uma tem acesso à internet, na qual busca informações sobre matéria-prima, melhoramento genético do rebanho, pastagens e também sobre feiras e exposições envolvendo a produção de leite. O restante dos produtores, num total de dez, não tem conexão com a internet e até sente receio na operacionalização e manuseio do computador.

De acordo com o que se levantou nesta pesquisa, as principais informações internas utilizadas pelos produtores envolvidos na atividade são:

- qualidade do produto: análise em laboratório, grau de acidez do leite, análise de contagem de células somáticas e tabela de antibiótico;
- armazenamento e infra-estrutura da propriedade: capacidade de expansão, produção de alimento, relatório de custos, eficiência da tecnologia utilizada na produção e aumento da genética do plantel;
- recursos humanos: Copalma, técnicos e cursos de aperfeiçoamento;
- transporte: a única modalidade diagnosticada foi a praticada pelo comprador, ou seja, a Copalma;

- estratégia de comercialização: médico-veterinário, Emater, Copalma e outras propriedades.

Salienta-se que, pelas frequências apuradas entre os pesquisados, as informações advindas do ambiente interno ainda são utilizadas em baixa escala, o que se explica em virtude de o processo de qualidade gerencial dessas organizações rurais ainda demandar uma mudança de cultura dos produtores, ou seja, da forma de agir/gerenciar.

Na análise da utilização das informações na tomada de decisão, entende-se que grande parte dos produtores que compuseram a amostra não toma decisões baseando-se nas informações quando coletadas. Esse comportamento pode estar atrelado, mais uma vez, à desvalorização da atividade nas propriedades, onde é colocada em segundo plano de importância na hierarquia de produção, ou seja, dá-se prioridade à produção de grãos, que é a cultura típica da região pesquisada.

Na apuração da principal atividade desempenhada pelos produtores, constatou-se que apenas um produtor revelou ter a produção de leite como principal atividade econômica dentro da propriedade, realizando investimentos constantes na assistência técnica especializada, na estrutura de produção, nos investimentos em máquinas, nas melhorias e nos equipamentos, apresentando grande volume de produção e índices zootécnicos adequados ao seu sistema de produção. Essa constatação está baseada na estrutura operacional produtiva instalada nessa propriedade e percebeu-se que o produtor utiliza informações e toma decisões administrativas que envolvem a qualidade do leite produzido, as formas de armazenagem e a infra-estrutura necessária à produção, os recursos humanos, a modalidade de transporte do leite, as estratégias de comercialização, a concorrência, os clientes, os fornecedores e as inovações que podem ser incorporadas com vistas à obtenção de vantagens competitivas.

Em síntese, verificou-se pelas respostas dadas pelos pesquisados que grande parte dos produtores da amostra não toma decisões baseando-se nas informações quando coletadas. Esse comportamento pode estar atrelado, mais uma vez, à desvalorização da atividade nas propriedades, onde é colocada em segundo plano de importância na hierarquia de produção, ou seja, dá-se prioridade à produção de grãos, que é a cultura típica da região pesquisada.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa analisou a participação das informações na tomada de decisão de produção de leite em onze propriedades localizadas na região de Palmeira das Missões,

identificando os tipos de informações existentes nos ambientes interno e externo, que devem ser consideradas pelos produtores.

A importância desta pesquisa no elo de produção da cadeia produtiva de leite buscou o entendimento da forma de gerenciamento das propriedades de produção leiteira, sua organização/articulação interna, como forma de atender às exigências e pressões externas do mercado de compra de matéria-prima, bem como no conhecimento dos aspectos que definem a opção por produzir leite baseando-se nas informações existentes.

De acordo com os resultados obtidos, entende-se que as informações internas e externas, para a maioria dos produtores, não têm participação e contribuição nas decisões de produção de leite, pois na maioria das propriedades não estão sendo agregadas no processo de gestão, significando que não há um tratamento profissional no gerenciamento da produção leiteira.

As observações feitas corroboram o cenário que caracteriza a atividade de produção leiteira, no qual, para alguns produtores, os principais fatores estimuladores são a renda mensal e o emprego da mão-de-obra familiar. No entanto, essa constatação vai de encontro à importância dada à produção na propriedade, que é considerada em segundo plano, secundária à produção de grãos. Para tanto, a pesquisa revela que os produtores pesquisados têm o mesmo perfil da maioria dos produtores de leite do Brasil, ou seja, carecem de conhecimento tecnológico e gerencial, o que limita a intensificação da produção leiteira e, conseqüentemente, a diversificação da renda na unidade de produção. Comparando as observações feitas, observa-se que a conduta da maioria dos produtores pesquisados não é orientada para identificar informações, investigar as necessidades internas de produção e as implicações dessas informações na operacionalização da produção. Isso significa que o uso da informação na produção não é entendido pelos produtores como uma oportunidade de crescimento em termos de competitividade e sustentabilidade.

Os aspectos relativos ao processo de tomada de decisão que limitam as organizações produtivas no sentido de atingirem a qualidade são a falta de uma estrutura gerencial definida, sobretudo, a elaboração de planos de produção; a falta de ferramentas organizacionais e de sistema de controle e custo de produção; a falta de interesse dos produtores em melhorar a situação da propriedade e do pessoal; o baixo nível de profissionalização dos produtores e funcionários decorrente da falta de treinamento técnico e gerencial; a falta de incentivo governamental (citada por todos os pesquisados) e do mercado para a melhoria da qualidade do produto. A participação dos funcionários

nas tomadas de decisões ainda é pequena, o que reflete a não-utilização da gerência participativa pelos produtores.

Essas considerações estabelecem um quadro de inadequações do ponto de vista organizacional no sistema de produção de leite em decorrência da falta de conhecimento dos produtores sobre as novas formas de gestão, tornando necessária a realização de investigações locais para alavancar o crescimento e a competitividade do leite e dos produtos lácteos brasileiros no mundo globalizado. A visão do negócio de produção de leite precisa ser estendida para o atendimento das necessidades básicas da população no que se refere à quantidade, à qualidade e a preços compatíveis com a realidade do país.

Nas entrevistas pessoais realizadas com um médico-veterinário e um técnico da Copalma, ficou claro que ainda existem muitos “gargalos” que devem ser superados pela atividade de produção de leite. Aspectos tais como a falta de profissionalização do produtor, capacidade de financiamento para investimentos em tecnologia de ponta, que impactam na produtividade, somam-se à questão da mão-de-obra qualificada, que é geralmente desempenhada pela família do produtor, o qual carece de treinamento técnico para atuar eficazmente na atividade, contribuindo, assim, para a qualidade do produto final e otimização do resultado inerente à produção de leite. Dessa forma, os entrevistados ainda contribuíram com os resultados enfatizando a carência de organização dos produtores em projetos específicos de associativismo promovidos pela Copalma, a disseminação da cultura administrativa no segmento de produção visando à incorporação de um sistema de gestão operacional da produção, a intensificação do melhoramento genético através de inseminação artificial, que oferece um custo baixo em relação à técnica de transferência de embriões.

Portanto, mostram-se relevantes as constatações na pesquisa por permitirem o entendimento dos contrastes presentes na produção de leite, revelando a realidade da região de Palmeira das Missões, onde os produtores demandam um sistema de organização das informações que seja eficaz e que realmente os auxilie na tomada de decisão. Assim, a cooperativa poderá atuar como uma instituição de defesa atuante, barganhando com as indústrias laticinistas melhores preços na comercialização do leite fluido, implantando nas propriedades produtivas modelos de melhoria da qualidade do leite, que é fator diferencial no preço recebido, bem como reestruturando sua política de atendimento aos produtores, de orientação a produção, de linhas de crédito para investimentos, de assistência técnica mais atuante e programas de formação de gestores de propriedades produtoras de leite.

Esse é o grande desafio por que devem passar os produtores que realmente querem permanecer na atividade, devendo estar cientes de que a informação é atualmente um dos mais importantes recursos da organização produtiva; portanto, deverão buscar o máximo de empenho nesse sentido, lançando mão do potencial da região para a atividade produtiva.

A pesquisa realizada apresenta limitações, como a carência de literatura sobre a cadeia de produção de leite no Brasil, em que poucos estudos e pesquisas voltam-se para a gestão administrativa da produção de leite; a limitação da amostra de produtores associados da Copalma, de modo que se podem, futuramente, contemplar todos os processos de informação e tomada de decisão na cadeia produtiva de leite do estado do Rio Grande do Sul; limitação do número de entrevistados, podendo, futuramente, envolver outros agentes que se localizam “antes” e “depois” da porteira.

Para tanto, a pesquisa, além de contribuir para a área acadêmica, fornece subsídios para o agronegócio, mais especificamente, para a cadeia produtiva de leite da região de Palmeira das Missões - RS. Considera-se a informação como insumo determinante na produção de leite, e, sobretudo, na tomada de decisão pelos produtores de leite para que a atividade tenha um melhor resultado, gerando, assim, melhor desenvolvimento para a região.

Portanto, podem-se elencar algumas das principais contribuições alcançadas: validação de um instrumento de pesquisa para o levantamento de dados e informações, o qual poderá ser utilizado em outras cadeias produtivas; levantamento de variáveis que compõem o ambiente interno e externo da unidade produtiva relativas ao processo de produção; identificação do processo de busca de informações nas propriedades de produção de leite para uma melhor compreensão do processo de tomada de decisão; contribuição para o desenvolvimento de um diagnóstico sobre o elo de produção da cadeia produtiva de leite da região de Palmeira das Missões – RS; fornecimento de informações científicas que poderão ser utilizadas pela Copalma, Agroindústria Lamil, Emater e demais técnicos e veterinários que prestam serviços aos produtores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTER, S. *Information systems: a manager perspective*. 2 ed. Menlo Park CA: Benjamin e Cummings, 1996.

BINOTTO, Erlaine; PEDROZO, Eugenio A. O comportamento adaptativo na cadeia produtiva do leite no RS – Estudo de caso. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL. *Anais...* Itajaí, SC, julho/2000.

- BRANDÃO, Antônio Salazar P. Aspectos econômicos e institucionais da produção de leite na Brasil. In: VILELA, Duarte; BRESSAN, Matheus; CUNHA, Aécio S. (Org.). *Cadeia de lácteos no Brasil: restrições ao seu desenvolvimento*. Brasília: MCT/CNPq, Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001. p. 39-72.
- CASTRO C. C. de; PADULA, A. D. et al. Estudo da cadeia láctea no Rio Grande do Sul: uma abordagem das relações entre os elos de produção, industrialização e distribuição. *Revista de Administração Contemporânea*, Porto Alegre, v. 2, n. 1, jan./abr. 1998.
- CORNELLA, A. *Los recursos de información*. Madrid: McGraw-Hill, 1994.
- CUNHA, Daniela. *Os fatores críticos de sucesso do comércio varejista de flores e plantas ornamentais: as lojas de arte floral no município de Porto Alegre/RS*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- DOU, H. LIMOUZIN P. *La Veille Technologique et competitivité*. Paris: Dumond, 1995.
- DRUCKER, Peter F. A decisão eficaz. In: *Tomada de Decisão*. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 9-25.
- ETZIONI, Amitai. A tomada de decisões ponderadas. In: *Tomada de Decisão*. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 47-58.
- GOMES, Sebastião Teixeira. Diagnóstico e perspectivas da produção de leite no Brasil. In: VILELA, Duarte; BRESSAN, Matheus; CUNHA, Aécio S. (Org.). *Cadeia de lácteos no Brasil: restrições ao seu desenvolvimento*. Brasília: MCT/CNPq, Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001. p. 21-37.
- GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. *Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- JANK, Marcos Sawaya; FARINA, Elizabeth M. Q.; GALAN, Valter Bertini. *O agribusiness do leite no Brasil*. São Paulo: Pensa, 1999. 107 p.
- KRUG, Ernesto Enio Budke. *Estudo para identificação de benchmarking em sistemas de produção de leite no Rio Grande do Sul*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. São Paulo: Atlas, 1994.
- MCGEE, J.; PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. *Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados*. (Ed). Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PRIMO, Wilson Massote. Restrições ao desenvolvimento da indústria brasileira de laticínio. In: VILELA, Duarte; BRESSAN, Matheus; CUNHA, Aécio S. (Org.). *Cadeia de lácteos no Brasil: restrições ao seu desenvolvimento*. Brasília: MCT/CNPq, Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001. p. 73-129.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SIMON, Herbert. *A capacidade de decisão e de liderança*: Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1960.

## SYNOPSIS

*THE PARTICIPATION OF THE INFORMATION WHEN DECIDING ABOUT THE MILK PRODUCTION IN THE REGION OF PALMEIRA DAS MISSÕES - RS*

*This paper aims to analyze the use of the internal and external information as support to decision making at link of production of dairy chain in Palmeira das Missões area - RS, Brazil. It is a exploratory study as an diagnostic research. Questionnaires and interviews were used to collect data. The sample was composed by eleven dairy farmers members of Cooperativa Triticola Palmeirense Ltda - Copalma. The systematization of variables was based on Laudon and Laudon apud Cornella's (1994) model. It contributes to get information linked to the decision making process. In this perspective of analysis the relevance of information as a managerial resource in productive units to decision making is consider as well. The analysis of results shows that dairy farmers have a low level of use in low of external and internal information. It also shows that farmers are not concerned about milk production, preferring to concentrate on grain production, because soybean, corn and wheat are predominant in that area. This theme is not only important for evaluating the use of information in decision making, but also for future discussions regarding the general actions of management systems, developing value-added products, improving farmers qualification, offering support for cooperatives and entire regional economy.*

*Key words: information, decision making, dairy production.*

## SINOPSIS

*LA PARTICIPACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LAS TOMA DE DECISIONES EN LA PRODUCCIÓN LECHERA DE LA REGIÓN DE PALMERA DAS MISSÕES - RS*

*Este artículo objetiva analizar la participación de las informaciones internas y externas como apoyo a la toma de decisiones en el nexo de la producción de la cadena de leche en la región de Palmeira das Missões - RS, Brasil. Es una pesquisa exploratoria, comprendida como una pesquisa - diagnostico. Para la recopilación de datos fueron utilizados cuestionarios y encuestas. La muestra se constituyó de once productores asociados a la Cooperativa Triticula Palmeirense Ltda. - Copalma. La sistematización de variables basadas en el modelo propuesto pr Laudon y Laudon apud Cornella ( 1994). Él contribuye para el levantamiento de las informaciones pertinentes al proceso decisivo. En esta perspectiva de análisis también es contextualizada la relevancia de la información como recurso gerencial en las unidades productivas en el proceso de toma de decisión. La análisis de los resucitados demuestran que los productores de leche usan en bajísima escala estas informaciones, revelando una despreocupación con la actividad en detrimento de la producción de granos, justificada por la vocación de la región en la producción de soya, de maíz y de trigo. Este asunto es importante no sólo para evaluar la participación de la información en la toma de decisión, pero, también, para discusiones futuras a respecto de acciones más generales de sistemas de gestión administrativa, desarrollando productos de mayor valor agregado, capacitando los productores, promoviendo las cooperativas y toda la economía general.*

*Palabras-clave: información, toma de decisiones, producción de leche.*