



RAC - Revista de Administração

Contemporânea

ISSN: 1415-6555

rac@anpad.org.br

Associação Nacional de Pós-Graduação e
Pesquisa em Administração
Brasil

Bataglia, Walter; Hisashi Hirosawa, Adhemar

Perdigão: o processo decisório estratégico no investimento em tecnologia da informação

RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 10, núm. 2, abril-junho, 2006, p. 0

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84010212>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Casos de Ensino em Administração

PERDIGÃO: O PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO NO INVESTIMENTO EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO⁽¹⁾

Walter Bataglia
Adhemar Hisashi Hirosawa

RESUMO

Em 1995, após a mudança do controle acionário da Perdigão, o novo Conselho de Administração estabeleceu como posicionamento estratégico da organização sua inserção no mercado global de carnes. Assim que foi estabelecido o objetivo estratégico de aumento de 50% da capacidade produtiva e de 60% do faturamento para o período 1995-1998, o Comitê Diretivo da empresa passou a considerar quais ações poderiam ser tomadas para assegurar a estratégia de crescimento. Garantir a otimização e a integração dos processos e do sistema de informação organizacional parecia um dos caminhos lógicos a ser seguido. No entanto o processo decisório, envolvendo o diagnóstico da situação existente, o desenvolvimento e escolha de alternativas para melhoria e a gestão do risco associado às suas implantações, exigiam a consideração e avaliação de fatores diversos.

Palavras-chave: decisão estratégica; processo decisório; planejamento estratégico; estratégia de sistemas de informação.

ABSTRACT

In 1995, after Perdigão's shareholder control change, the new administration council established as organizational strategic positioning its insertion in the global market of meats. As it was established the strategic goal of increase of 50% of the productive capacity and of 60% of the turnover for the 1995-1998 period, the Directive Committee of the organization started to think about feasible actions to be taken in order to guarantee the growth strategy. One of the logical tracks to be taken appeared to be assuring the optimization and the integration of both organizational processes and information systems. Nevertheless, the decision-making process, involving the diagnosis of the actual situation, the development and choice of alternatives for their improvement, and the management of the risk associated to their implementation, would demand the consideration and the evaluation of several factors.

Key words: strategic decision-making; decision-making process; strategic planning; information systems strategy.

INTRODUÇÃO

Era uma bela manhã de verão em São Paulo, Brasil. Gilberto, novo gerente executivo de TI da Perdigão, refletia em seu escritório sobre a solução adotada para a integração dos processos organizacionais de forma a apoiar a estratégia de crescimento estabelecida pelo conselho de administração:

Quando levantamos a situação dos sistemas de informação existentes, encontramos uma situação típica de **colcha de retalhos**. Ou seja, tínhamos os diversos sistemas separados. Era muito difícil obter-se uma informação consolidada. Era possível consegui-la, porém era muito demorado. Era impossível integrar-se o processo de compras ou vendas. Além disso, a adequação e confiabilidade das informações eram precárias e a integração dos vários sistemas, muito complicada. Era óbvio que, do jeito que os sistemas estavam, seria impossível assegurar a taxa de crescimento determinada pelo conselho.

O executivo não tinha dúvidas sobre a necessidade das mudanças introduzidas nos processos organizacionais. Tampouco tinha dúvidas sobre o pacote de *software ERP* escolhido: refletia sobre a melhor alternativa no momento. No entanto perguntava-se sobre os riscos associados à implantação da solução:

Será que as táticas empregadas para gestão do risco ao longo do processo decisório teriam sido suficientes para garantir uma implantação menos turbulenta? Qual seria o grau de resistência interna ao projeto? Haveria variáveis não contempladas pela equipe no planejamento da mudança dos processos organizacionais? Afinal, havia imensa complexidade envolvida no processo de transformação. Por maior que tenha sido o esforço de formalização utilizado, a simplificação necessária da análise teria criado pontos cegos? Por outro lado, será que o comprometimento do fabricante do software com o Brasil seria adequado, viabilizando o suporte técnico requerido durante a implementação da solução? E no período pós-implantação? Afinal devia-se considerar que o número de clientes do fabricante no Brasil era restrito.

Sabia que a transformação proposta era profunda e extensa. A área de Organização de Processos, que gerenciara, havia colaborado expressivamente no processo decisório sobre as mudanças requeridas no sistema de informação organizacional para se atingir as metas estratégicas. Ao longo deste processo, esta área foi incorporada à área de TI e Gilberto assumiu a gestão da área de TI. Sentia que os esforços desenvolvidos haviam colocado enorme pressão sobre sua equipe.

A EMPRESA

A Perdigão possuía controle acionário brasileiro. Foi fundada em 1934, e estava entre as empresas líderes do setor de carnes e derivados, atuando nos mercados doméstico e externo. Seu escopo era a produção e comercialização de alimentos protéicos de origem animal, tendo como atividades de suporte: processamento da soja, fabricação de rações, produção de material genético avícola e geração de recursos energéticos. Seu faturamento em 2003 foi de US\$ 1,4 bilhões.

No mercado doméstico, seus principais produtos eram: aves e suínos (inteiros e partes), e processados, como: linguiças, presuntos, salsichas, mortadelas, salames, aves especiais, defumados, elaborados de aves e outros. A distribuição doméstica dos produtos era realizada pelo varejo e por mercados atacadistas e institucionais. O varejo englobava as redes de supermercados e cerca de setenta mil pequenas lojas: padarias, mercados e outros. As redes de supermercados efetuavam 43% das vendas.

No mercado externo, os principais produtos eram aves e suínos (inteiros e em partes). A Perdigão contribuía com 0,4% da produção mundial de carne avícola, estimada em 41,6 milhões de toneladas para o ano de 1994, e com 3,2% das exportações mundiais, cerca de 3,6 milhões de toneladas, correspondentes a 25% das exportações brasileiras deste produto. Os principais países de destino das exportações eram: Arábia Saudita, Kuwait, Alemanha, Itália, Japão, Cingapura e Hong Kong.

Desde sua fundação até 1994, a Perdigão caracterizou-se pela administração familiar. No final de 1994, seu controle acionário foi modificado, após o acúmulo de profundos problemas financeiros. Um *pool* de oito fundos de pensão adquiriu via um *take over* de 75% do total das ações ordinárias e 63% das preferenciais. Seguiu-se um processo de reestruturação corporativa.

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PERDIGÃO

O horizonte de planejamento da organização era de cinco anos. A revisão do planejamento era anual, sendo seu cronograma apresentado no Anexo 1. O plano orçamentário era resultado do planejamento e era utilizado para fins de controle ao longo do período operacional seguinte.

Todas as iniciativas aprovadas e inseridas no plano estratégico e orçamentário e que implicassem investimentos importantes eram reavaliadas, de acordo com a situação existente no momento de sua implementação. Esta tarefa era formal e executada por Comitês de Investimento. Existiam Comitês de Investimento

Regionais, vinculados às filiais e um Comitê de Investimento Corporativo. Os comitês eram compostos por representantes dos principais processos organizacionais, tanto no nível regional quanto corporativo. Sua coordenação era da área de Operações. Eles se reuniam mensalmente. Os comitês tinham poder de corte para projetos de qualquer valor e um teto para aprovações. Caso o valor do projeto ultrapasse o teto de aprovação dos comitês regionais, eles poderiam indicar o projeto para aprovação do Comitê Corporativo. Caso o valor excedesse o teto do Comitê Corporativo, ele poderia indicar o projeto para aprovação do Comitê Diretivo, ou seja, do presidente e de sua diretoria.

Propostas potencialmente estratégicas que não houvessem sido consideradas no planejamento não eram desprezadas. Eram tratadas como casos excepcionais e também eram analisadas pelos comitês de investimento. Usualmente, eram oportunidades vinculadas às estratégias estabelecidas, porém não previstas no período de planejamento. Nesses casos, verbas poderiam ser remanejadas de outros projetos pelos comitês, respeitando-se seus limites de aprovação. Acima desses valores, os projetos considerados importantes eram encaminhados para a instância superior com sugestão para aprovação.

A análise realizada pelos comitês era sempre formal. O planejamento era priorizado e os projetos tinham que ser justificados tanto estrategicamente quanto financeiramente. Os projetos eram aprovados por consenso do grupo componente dos comitês.

A área de TI corporativa da Perdigão preestabelecia um conjunto de padrões para a infra-estrutura tecnológica de TI - *hardware*, *software*, sistemas aplicativos, comunicação e armazenamento de dados, e pessoal especializado, via política organizacional. Ou seja, estes padrões, chamados plataforma de TI, deviam ser obedecidos em quaisquer investimentos que viessem a ser propostos, incluindo os projetos estratégicos. Tais padrões visavam otimizar o gerenciamento da infra-estrutura e garantir a troca de informações entre as diversas unidades.

O Projeto Estratégico “Gestão Integrada”

No início de 1995, durante o processo de planejamento, o Conselho de Administração da Perdigão estabeleceu como posicionamento estratégico da organização sua inserção no mercado global de carnes. Um dos objetivos estratégicos definidos foi o aumento para o período 1995-1998 de 50% da capacidade produtiva e de 60% do faturamento. Tratava-se do incremento da eficiência produtiva, sem a instalação de novas unidades. Para tanto, o Conselho aprovou o investimento de R\$ 30 milhões de recursos próprios, aumentou o capital por meio de emissão de ações e autorizou a busca de financiamentos de longo

prazo. O foco da reestruturação dirigiu-se para aspectos de competitividade: logística de distribuição, tecnologia, estrutura organizacional e relações contratuais entre outros.

A estratégia de crescimento estabelecida pelos novos acionistas majoritários gerou diversos programas de ações nas reuniões de planejamento de março a julho de 1995. Estes envolveram projetos variados, como a ampliação de fábricas e a melhoria da qualificação de pessoal.

O projeto Gestão Integrada foi um dos projetos estratégicos estabelecidos pelo Comitê Diretivo como um plano de ação para assegurar a estratégia de crescimento. Teve como objetivo a otimização e integração dos processos relacionados às principais funções organizacionais: vendas, *marketing*, manufatura, distribuição logística e finanças, a partir da melhoria dos recursos de tecnologia de informação.

O PROCESSO DECISÓRIO NO INVESTIMENTO EM GESTÃO INTEGRADA

A partir das definições iniciais desenvolvidas no planejamento estratégico, foi estruturada uma força tarefa para levantar a situação dos sistemas de informação.

A Criação da Força Tarefa e a Formulação do Modelo de Gestão Integrada

O Comitê Diretivo criou uma força tarefa multidisciplinar para direcionar o desenvolvimento de soluções no processo decisório, a partir do levantamento da situação dos sistemas de informação existentes e da avaliação de sua capacidade para assegurar os principais processos organizacionais, considerando-se a meta de crescimento determinada.

A força tarefa foi constituída pelas áreas de Finanças, Vendas, Operações e Distribuição, Organização de Processos e TI. Procurou-se compor o grupo de modo a garantir amplo conhecimento dos processos organizacionais. Sua coordenação foi atribuída ao gerente de Organização de Processos, que liderou o processo decisório, assumindo o papel de patrocinador do projeto. Suas principais funções foram: (1) mostrar a importância do projeto para a organização e (2) viabilizar sua realização.

A primeira reunião do grupo ocorreu em março de 1995. Determinou-se que seria levantada a situação da organização: os principais sistemas de informação

existentes; as informações que esses sistemas recebiam e geravam; seus usuários; e os pontos críticos no que se referia à adequação, confiabilidade e rapidez das informações. O levantamento foi realizado via reuniões com os usuários, análise de relatórios em uso nas atividades, e documentos sobre os processos organizacionais. A conclusão do grupo foi que os sistemas existentes não eram adequados para viabilizar a meta de crescimento proposta. Os sistemas haviam sido desenvolvidos internamente, ao longo do tempo, focando problemas específicos, e não o funcionamento da organização como um todo. Conseqüentemente, apresentavam grandes dificuldades de integração.

A partir do levantamento realizado, o grupo elaborou uma proposta de funcionamento integrado dos principais processos organizacionais, denominada **modelo de gestão integrada**. O modelo incluía as principais atividades de vendas, operações e finanças, propondo a integração de seus sistemas de informação. Na formulação do modelo foram introduzidas otimizações nos processos existentes, considerando-se a relação custo-benefício das mudanças.

As atividades de diagnóstico e desenvolvimento da proposta duraram quatro meses e foram registradas em relatório escrito. A importância da análise formal foi fundamentar o modelo proposto, para que pudesse ser vendido ao Comitê Diretivo e para a organização como um todo. No relatório, as oportunidades de melhoria foram apresentadas, porém os benefícios não foram quantificados. Explica Gilberto:

Se, por um lado, a situação existente inviabilizava o suporte à taxa de crescimento determinada [pelo conselho de administração]. Por outro lado, não era possível determinar-se a quantidade de crescimento que as mudanças possibilitariam. Sabíamos somente que sua implantação certamente permitiria que ocorresse crescimento.

O relatório foi apresentado pela força tarefa ao Comitê Diretivo, que o aprovou. O grupo foi, então, designado para desenvolver e validar uma solução que viabilizasse a implantação do modelo proposto.

O Desenvolvimento de Alternativas para Implantação do Modelo de Gestão

O grupo considerou que não havia tempo para desenvolvimento interno e que o **modelo de gestão integrada** exigia a escolha e implantação de um sistema tipo ERP – *Enterprise Resource Planning*. Assim, optou pela contratação de uma empresa de consultoria de negócios, com área de especialização na implantação de sistemas ERP, para auxiliar no processo de escolha de um pacote de *software*.

do mercado e, posteriormente, realizar sua implantação. O objetivo da contratação foi introduzir no processo decisório:

- . Conhecimentos, habilidades, metodologia e experiência específicas a projetos ERP.
- . Transparência junto ao Comitê Diretivo e à organização.

Para tanto a empresa de consultoria deveria: entender o modelo de integração dos processos organizacionais proposto; e assessorar a força-tarefa tanto no desenvolvimento de alternativas de pacotes de *software* ERP, conforme as especificações funcionais do **modelo de gestão integrada**, quanto na escolha da melhor solução.

A força tarefa desenvolveu contato com empresas de consultoria, que apresentaram propostas. Destas, o grupo escolheu uma. Os critérios utilizados para a escolha foram: experiência na implantação de pacotes de *software* ERP; capacitação para implantação dos pacotes existentes no mercado; desvinculação de fabricantes, e saúde financeira.

Em agosto de 1995 ocorreu a primeira reunião da força-tarefa com a empresa de consultoria escolhida. Visando levantar os requisitos funcionais que o pacote de *software* deveria viabilizar, a empresa de consultoria desenvolveu: a análise da documentação do **modelo de gestão integrada** e uma série de reuniões com a força-tarefa e as áreas usuárias. A empresa de consultoria, juntamente com a força tarefa, detalhou diversos aspectos do modelo. Os processos propostos foram revisados a partir das práticas setoriais e práticas disponíveis nos pacotes de *software* do mercado. A etapa seguinte foi o levantamento, pela empresa de consultoria, das alternativas de pacotes de *software* ERP do mercado que eram compatíveis com a plataforma de TI da organização. Para tanto a consultoria desenvolveu contatos com os fabricantes. Dez pacotes de *software* ERP foram selecionados.

A Escolha e a Autorização da Solução

A escolha final deu-se em três etapas seqüentes. Na primeira etapa, os dez pacotes de *software* foram avaliados pela consultoria e pela força-tarefa de acordo com os seguintes critérios estabelecidos em comum acordo:

- . Funcionalidade, ou seja, o grau de aderência dos pacotes de *software* aos requisitos funcionais definidos nas etapas anteriores, no modelo de gestão integrada.

-
- . Tempo estimado para a implantação.

Restaram três alternativas após essa etapa.

Na segunda etapa, foram realizadas reuniões de trabalho com as áreas que seriam afetadas pela implantação do sistema ERP, nas quais foram avaliados os três pacotes de *software* selecionados. Cada gerente de área (nível médio) escolheu um grupo de gerentes do nível operacional que conhecesse bem as atividades desenvolvidas na área, para avaliar o *software*. Ao todo foram escolhidos cem gerentes do nível operacional. O grupo de gestores de cada área estabeleceu as funcionalidades que deveriam ser atendidas pelo módulo do *software* correspondente à área e quais seus pesos relativos.

A equipe de consultoria visitou cada grupo, expondo as funcionalidades dos módulos correspondentes à área em cada um dos três pacotes de *software*. Os componentes de cada grupo priorizaram os três módulos, atribuindo, individualmente, notas às funcionalidades e compõendo uma nota ponderada para cada alternativa. A partir das médias do grupo, definia-se qual era a melhor alternativa. Posteriormente, o grupo analisava o resultado obtido, revisando-o e chegando ao consenso sobre a melhor alternativa para a área. O objetivo dessa etapa foi obter o endosso dos formadores de opinião que utilizariam o pacote de *software*.

Para escolha do pacote de *software* ERP, a força-tarefa e a consultoria utilizaram o critério de selecionar o pacote com a maior média aritmética das notas atribuídas pelas áreas aos módulos. Os pacotes tiveram sua nota analisada e discutida até se obter consenso sobre uma escolha.

Na terceira etapa, foram realizadas visitas de avaliação tanto ao fabricante quanto a organizações que já possuíam o pacote de *software* escolhido, implantado e em funcionamento. A força tarefa realizou três visitas a organizações que já possuíam o pacote de *software* selecionado, implantado e em funcionamento. Uma das visitas ocorreu no Brasil e as outras duas no exterior. Isto devido ao pouco tempo de implantação deste tipo de pacote de *software* nas empresas brasileiras. Participaram das visitas membros do Comitê Diretivo. O objetivo das visitas foi validar a funcionalidade do pacote de *software* e levantar eventuais problemas ou pontos críticos que poderiam ser enfrentados ao longo da implantação ou na pós-implantação.

Ainda na terceira etapa, a força tarefa visitou o fabricante, para avaliação institucional. As visitas foram realizadas na sede do fabricante no exterior. Foram considerados os seguintes aspectos: estrutura societária; saúde financeira;

investimento em pesquisa e desenvolvimento; infra-estrutura e política de pós-venda no Brasil e no exterior; e corpo técnico.

Após a validação da alternativa selecionada, o fornecedor do pacote de *software* apresentou uma proposta comercial para fornecimento e a consultoria para sua implantação. Para apresentação da solução ao Comitê Diretivo, foi elaborado um *business case*, ou seja, um relatório apresentando o escopo e objetivos do projeto e sua análise financeira. O documento apresentou as oportunidades que a implantação do modelo de gestão integrada traria, utilizando a técnica de cenários. A avaliação financeira foi desenvolvida utilizando-se análise de custo-benefício e a técnica de *pay-back* descontado. As reduções e eliminações de custos estimadas com a diminuição de pessoal e estoques foram significativas. As estimativas foram baseadas em dados históricos do fornecedor sobre implantações anteriores do pacote de *software* e na intuição dos gestores da força tarefa. A avaliação financeira apontou a viabilidade econômica do projeto. Os pontos de risco do projeto foram destacados no *business case*. A quantificação do risco e as estratégias para sua redução não foram incluídas, apenas a identificação de pontos críticos. O documento incluiu também o histórico sobre o processo de escolha do pacote de *software*. O *business case* foi apresentado pela força-tarefa e aprovado em reunião do Comitê Diretivo em março de 1996 com base em sua vinculação à estratégia de crescimento determinada pelos novos acionistas majoritários.

Embora o projeto tenha tido sua origem no processo de planejamento, em 1995, não houve tempo para sua inserção no plano operacional e orçamentário de 1996, conforme reflete Gilberto:

Este projeto não entrou no processo de planejamento normal. O *business plan* do projeto foi aprovado em março de 1996, quando o plano deste ano já estava concluído. Como o Comitê Diretivo especificou um prazo para finalização do projeto em 18 meses após sua aprovação, não havia como incorporá-lo no plano do ano seguinte [1997]. Foi aprovada uma verba extra-orçamento para sua realização.

A importância da análise formal vinculou-se a dois fatores. O primeiro foi a fundamentação da escolha para **vendê-la** ao Comitê Diretivo. O segundo foi manter o processo todo documentado, de forma que quaisquer dúvidas posteriores pudessem ser dirimidas, criando-se comprometimento das áreas com a solução escolhida.

Estabeleceu-se, então, a negociação final com a consultoria relativa ao fluxo de caixa da proposta, ou seja, à forma de pagamento ao longo do tempo. Essa negociação foi desenvolvida pela Controladoria. Em abril de 1996 ocorreu o primeiro dispêndio de capital para implementação do projeto.

A QUALIDADE DA DECISÃO

O novo gerente executivo de TI da Perdigão sabia que decisões de boa qualidade nada significam, se não podem ser implementadas. O que leva à necessidade do consenso que depende da compreensão e do comprometimento do grupo. Gilberto não tinha quaisquer dúvidas sobre a qualidade da decisão tomada. No entanto refletia, em seu escritório, sobre o alcance do consenso no processo decisório.

Pela sua experiência, teria de controlar o nível de ansiedade, pois uma melhor avaliação dos riscos envolvidos na fase de implementação da solução escolhida, e no período posterior, somente seria possível com o tempo, no decorrer dos meses seguintes.

NOTA

¹ Este caso foi preparado como base para discussão em sala de aula, e não para ilustrar a eficácia ou a ineficácia no trato de uma situação empresarial. Nomes e locais foram disfarçados. Os autores desejam agradecer a valiosa e generosa ajuda da administração da Perdigão

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- | | |
|--|--|
| <p>Daft, R. L. (2002).
Processos de tomada de decisão. In
R. L. Daft. <i>Organizações: teorias e projetos</i>. (C. K. Moreira, Trad.). (Cap. 11). São Paulo: Pioneira Thomson Learning. (Obra original publicada em 2001).</p> <p>Hall, R. H. (2004).
Tomada de decisões. In R. H. Hall.
<i>Organizações: estruturas, processos e resultados</i> (R. Galman, Trad.). (8a ed., Cap. 7). São Paulo: Prentice Hall. (Obra original publicada em 2002)</p> | <p>Leenders, M. R., &
Erskine, J.A. (1973).
<i>Case research: the case writing process</i>. London: The University of Western Ontario.</p> <p>Motta, F. C. P., &
Vasconcelos, I. F. G. (2002).
Os processos decisórios nas organizações e o modelo Carnegie (Racionalidade Limitada). In F. C. P. Motta, & I. F. G. Vasconcelos. <i>Teoria Geral da Administração</i> (2a ed., Cap.4). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.</p> |
|--|--|

ANEXO 1 - CRONOGRAMA ANUAL DE PLANEJAMENTO DA PERDIGÃO

Período do Ano	Atividades do Planejamento
Fevereiro	<u>Definição Estratégia</u> Ocorria uma série de reuniões para estabelecimento da visão para os próximos cinco anos. Participavam destas reuniões o Comitê Diretivo e os gerentes de nível médio. O resultado deste processo era a definição de uma proposta de estratégias. Ainda neste período ocorria a apresentação e validação desta proposta junto ao Conselho Administrativo.
Março a Julho	<u>Elaboração dos Planos de Ação</u> Um comitê composto pela área de planejamento e os gerentes de nível médio elaboravam os planos de ação (programas e projetos) para operacionalização da estratégia. Era realizada uma estimativa inicial de orçamento. Os planos eram aprovados pelo Comitê Diretivo.
Julho a Outubro	<u>Elaboração do Plano Operacional para o Próximo Ano</u> As diversas áreas estimavam os gastos e investimentos para o próximo período. Priorizavam-se as propostas de projetos em função das estratégias e das restrições de capital. Como resultado se obtinha uma proposta de plano operacional e orçamentário.
Novembro e Dezembro	<u>Aprovação do Plano Operacional para o Próximo Ano</u> O plano operacional e orçamentário para o próximo ano era aprovado, primeiramente, pelo Comitê Diretivo e, posteriormente, pelo Conselho Administrativo.

NOTAS DE ENSINO

Objetivos Educacionais

As informações apresentadas no caso visam subsidiar a discussão dos processos decisórios organizacionais (Daft, 2002; Hall, 2004; Motta & Vasconcelos, 2002), permitindo identificar, por exemplo, a tática de utilização de força-tarefa para diagnóstico de situações problema, táticas para desenvolvimento/escolha de alternativas de solução, técnicas analíticas de avaliação e o processo de autorização da solução escolhida. O caso também permite a discussão do perfil incremental do processo decisório e de táticas políticas, como cooptação e coalizão. Também proporciona elementos para a discussão da relação entre o processo decisório organizacional e o planejamento estratégico, destacando-se a diferença entre a aprovação de projetos no planejamento e a autorização para suas realizações. Finalmente, o caso pode ser aplicado para discussão da administração de sistemas de informação.

Características do Caso

Os graus de dificuldade do caso podem ser classificados conforme Leenders e Erskine (1973) como:

- . Dimensão Analítica. O caso exige análise de uma situação complexa, estruturada. Destaca-se seu aspecto interdisciplinar, que envolve as seguintes áreas de conhecimento: decisão e processo decisório organizacional na incerteza, projeto organizacional, planejamento estratégico, administração estratégica, administração e estratégia de sistemas de informação. Os alunos são solicitados a identificar problemas, objetivos, soluções desenvolvidas, e a avaliar a existência de alternativas de ação.
- . Dimensão Conceitual: Envolve combinação complexa de conceitos.
- . Dimensão da Apresentação do Material: Apresenta grande quantidade de informações, exigindo do aluno capacidade para seleção das informações relevantes.

Fonte de Obtenção de Dados

Os dados foram obtidos via entrevistas em profundidade, realizadas no final de 1999 e no início de 2000, com gestores das seguintes áreas da Perdigão,

envolvidas no processo decisório: tecnologia de informação, vendas, operações e distribuição logística, e finanças. As entrevistas tiveram duração aproximada de 24 horas.

Utilização Recomendada

O caso está voltado para discussão em classes de pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu* em Administração de Empresas nas disciplinas de Processo Decisório Organizacional, Decisão na Incerteza, Planejamento Estratégico, Administração Estratégica, e Administração de Sistemas de Informação. Texto de apoio para classes de graduação nestas mesmas disciplinas.

Atividades de Preparação para Análise e Discussão do Caso

Com base nas informações mencionadas no caso, analise a situação e as atividades desenvolvidas. Caso você fizesse parte da força-tarefa responsável pela gestão do processo decisório, você proporia ações alternativas às mencionadas? Quais seriam estas ações e qual o impacto que gerariam no processo decisório?

Questões para Discussão

1. A decisão de investimento no projeto Gestão Integrada envolve posicionamento estratégico? Esta decisão é estruturada? Caso contrário, quais são os riscos e incertezas envolvidos?
2. Quanto tempo demorou o processo decisório? Qual foi o estímulo inicial? Como você o classificaria: crise, problema ou oportunidade? Explique.
3. Quantas soluções emergiram do processo decisório? Quantas alternativas foram consideradas? Qual o tipo da solução gerada: customizada (desenvolvida integralmente na organização), pronta (disponível no ambiente externo antes do início do processo decisório) ou modificada (disponível no ambiente externo e adaptada na organização)? Explique.
4. Analise as táticas utilizadas para desenvolvimento de soluções.
5. Quais táticas políticas podem ser identificadas?
6. Analise as atividades de busca e disseminação de informações. As informações coletadas foram utilizadas? Qual sua importância?

-
7. Os Comitês de Investimento da Perdigão reavaliam os projetos que determinam investimentos importantes antes de sua implementação, independentemente de estarem inclusos no plano orçamentário. Os projetos são reavaliados tanto do ponto de vista estratégico como financeiro. Quais técnicas podem ser utilizadas para a análise financeira destes projetos?
 8. Qual foi a importância e a influência do uso de técnicas analíticas?
 9. Considere o processo de autorização da decisão. Quais níveis hierárquicos participaram no processo de autorização?
 10. Qual a relação entre o processo decisório e o planejamento estratégico?
 11. Quais informações suplementares você gostaria de ter para melhor avaliar o caso? Como estas informações auxiliariam?