

## **O lado intuitivo das decisões estratégicas: o caso de uma indústria de papel do planalto serrano catarinense**

Autoria: Carlos Augusto Rath de Oliveira, Graziela Dias Alperstedt

Este trabalho buscou analisar as decisões estratégicas de uma empresa de papel localizada no planalto serrano catarinense e a interferência da intuição na base dessas decisões. Fundamentando-se em autores e pesquisas que evidenciam a utilização da intuição na tomada de decisão de executivos, foi realizada uma pesquisa envolvendo os principais dirigentes da empresa analisada. Do estudo de caso longitudinal efetuado a partir de dados coletados principalmente por entrevistas abertas, destacaram-se oito decisões estratégicas, as quais foram agrupadas em três fases da organização. A história da Polpa de Madeira, que mostrou a trajetória de pessoas simples, desprovidas de grandes conhecimentos e que acreditaram em um sonho, pode sugerir que, muitas vezes, a racionalidade econômica e a busca incessante pela tomada de decisões mais acertadas, podem obscurecer as visões tão perseguidas pelos estrategistas.

### **1. Introdução**

Diversas pesquisas têm buscado o conhecimento de como os grandes executivos tomam suas decisões, evidenciando porque motivos os métodos de tomada de decisão até então estudados na literatura se mostram ineficientes e não mais capazes de dar respostas na velocidade necessária aos desafios a que estão expostas as empresas. Pesquisas indicam que os modelos racionais e os métodos de tomada de decisão apoiados em modelos matemáticos e na lógica não são suficientes e que, na prática, o executivo, ao tomar decisões de cunho estratégico, se apoia em uma outra ferramenta: a intuição.

Estudos como o de Parikh (1998) patrocinado pelo *International Institute for Management Development* – IMD, em Lausanne, Suíça, demonstrou que grande parte dos executivos entrevistados utilizam a intuição como instrumento de decisão. O teste de “avaliação objetiva” indicou que 50,3% das mulheres e 38,4% dos homens são considerados altamente intuitivos. Segundo o estudo, a intuição parece ter seu ponto máximo na faixa etária entre 45 e 59 anos. O teste de “auto-avaliação” mostrou que 65,9% dos entrevistados consideram-se acima da média no uso da intuição, mostrando que ela é vista como um atributo positivo pela população abrangida pelo levantamento.

Pesquisas como a de Parikh (1998) revelam que a intuição é reconhecidamente um elemento presente em muitas decisões, mesmo não se conhecendo o seu mecanismo de funcionamento. O reconhecimento de sua existência, entretanto, merece maiores estudos no sentido de buscar uma melhor compreensão para este fenômeno de forma que, no futuro, ao melhor entendê-lo, conhecendo suas limitações e *modus operandi*, se possa aperfeiçoar sua utilização como instrumento efetivo de apoio à decisão.

Questionados se pressentimentos e intuições poderiam ser úteis para os negócios, Cooper e Sawaf (1997, p. 70) afirmam que “a resposta curta e certa, apoiada em estudos científicos e na evidência empírica, é sim”. E citam, dentre vários, um exemplo clássico em que pesquisadores testaram dois grupos de executivos: um grupo cujas empresas eram bem-sucedidas e outro de empresas que estavam dando prejuízo. Os executivos das empresas de sucesso eram, em média, capazes de usar a intuição para prever o futuro em uma proporção que superava significativamente as expectativas, enquanto o outro grupo teve uma baixa contagem de acertos.

As pesquisas realizadas sobre a intuição e a gestão indicam limitações nos métodos formais usados pelos executivos e suas empresas. Também apontam para a importância, cada vez maior, da intuição como instrumento de tomada de decisão, principalmente considerando a necessidade crescente de tomar decisões estratégicas complexas em tempos cada vez menores. Muitos livros

têm sido escritos divulgando métodos de desenvolvimento e utilização da intuição cuja eficácia, tanto quanto se sabe, não está corroborada por uma pesquisa científica de cunho avaliativo, podendo, ou não, trazer os benefícios propalados. Este artigo possui sua relevância no sentido de buscar maiores esclarecimentos sobre este fenômeno a fim de melhorar o entendimento do processo decisório nas empresas. O objetivo geral do artigo é analisar o processo de tomada das principais decisões estratégicas ocorridas na fabricante de papel Polpa de Madeiras Ltda., ao longo de sua história, e o papel da intuição como instrumento de tomada de decisão.

## **2. Pressupostos teóricos**

Até pouco tempo a teoria gerencial se apoiava na premissa de que bastava coletar grande quantidade de informações e processá-las conforme critérios de racionalidade para determinar os destinos da organização. Esta linha de pensamento tem suas origens na idade média, no século XVII, principalmente em René Descartes (2000), que em seu “Discurso do Método” sentou as bases do pensamento racional.

Na realidade empresarial, a necessidade de se tomar decisões críticas são cada vez mais frequentes nas empresas em face às mudanças rápidas e radicais do mundo atual. Com o objetivo de melhorar o processo decisório, cientistas têm analisado com crescente profundidade os processos mentais que o homem utiliza para decidir. Em um simpósio em 1948 (STERNBERG, 2000, p. 30), Karl Spencer Lashley aponta a necessidade dos psicólogos irem além do behaviorismo. Contesta o ponto de vista behaviorista de que o cérebro é um órgão passivo, funcionando em uma relação estímulo-resposta com o meio externo. Lashley realizou um experimento no qual removia partes do cérebro de ratos e verificou que eles funcionavam razoavelmente bem mesmo quando grande parte de seus cérebros havia sido removida. Este experimento talvez possa ser explicado pelo modelo de cérebro holográfico, do neurocientista Karl Pribram, da Universidade de Stanford, segundo o qual o cérebro funciona como se fosse um holograma, podendo a memória ser reconstituída a partir de qualquer uma das suas partes (MORGAN, 1996).

Em 1956 surge a Inteligência Artificial, uma tentativa do homem de simular o cérebro e melhorar o tratamento inteligente da informação. Os avanços em psicobiologia, em lingüística, em antropologia e inteligência artificial, criam um ambiente favorável para Ulrich Neisser lançar seu livro *Cognitive Psychology* em 1967. Neisser definiu “psicologia cognitiva como o estudo da maneira como as pessoas aprendem, estruturam, armazenam e usam o conhecimento” (STERNBERG, 2000, p.31). Paralelamente, outros cientistas como Allen Newell e Herbert Simon já estavam buscando modelar o pensamento humano e a tomada de decisão. Da década de 70 em diante o processo se acelera. Com os avanços da ciência, novas tecnologias permitem o estudo aprofundado do cérebro, trazendo novas descobertas na neuroanatomia. Com o desenvolvimento da informática surgem os sistemas computacionais de auxílio à decisão, aumentando muito o alcance do cérebro humano e, também, o entendimento de seu funcionamento.

### **2.1. Intuição**

No sentido etimológico, Bazarian (1985, p. 181) define intuição como “um conhecimento direto, uma espécie de visão imediata dos objetos e de suas relações com outros objetos, sem uso de raciocínio discursivo”. Estas são conceituações limitadas, são suficientes para identificar o raciocínio como uma forma linear de pensamento para se chegar a uma verdade, enquanto a intuição daria o acesso imediato à verdade sem o uso de pensamentos intermediários.

Na verdade, uma definição científica, inequívoca de intuição não existe. Peritos de diversas áreas do conhecimento podem conceituá-la de formas diferentes, baseados na ótica da disciplina que dominam ou, nos princípios filosóficos que defendem, ou ainda, na religião que professam.

Apesar desta dificuldade, é de extrema importância construir uma visão comum do que seja intuição de forma a se evitar confusões e desperdício de tempo.

Motta (2000, p. 50) dedica um capítulo todo ao que chamou de “recuperação do ilógico como recurso gerencial”. Neste estudo, Motta procura evidenciar os limites do ideal racional e os enganos da racionalidade na gestão empresarial em benefício de uma forma intuitiva de administrar. Motta afirma que a decisão intuitiva “é aquela que não se baseia ou mesmo contradiz a lógica dos fatos [...] a intuição é vista como um impulso para a ação em que não se faz uso do raciocínio lógico”.

Em seu estudo, Parikh (1998) solicitou aos entrevistados que descrevessem o que entendiam por intuição. Dos respondentes, 23,4% afirmaram ser a intuição uma decisão/percepção sem recurso a métodos lógico/racionais. O percentual de 17,1 definiu intuição como percepção inerente, compreensão inexplicável, sensação que vem de dentro. Do total, 16,8% interpretaram como integração de experiência anterior ou processamento de informação acumulada. Como pressentimento, foram 12,0% de respondentes. Como decisão/solução de problemas sem dados/fatos completos foram 8,6 %, e, finalmente, como sexto sentido 7,4 %.

Schulz (1998, p. 38) define intuição como uma forma de percepção além dos cinco sentidos: “a intuição ocorre quando percebemos diretamente os fatos que estão fora do espectro dos cinco sentidos usuais, e independentemente de qualquer processo de raciocínio”.

Uma conceituação certamente mais polêmica, seria o entendimento de Emmanuel (XAVIER, 1940, p. 42) ao afirmar “[...] poderão os métodos psicológicos apreender que essa zona oculta, da esfera psíquica de cada um, é o reservatório profundo das experiências do passado, em existências múltiplas da criatura, arquivo maravilhoso onde todas as conquistas do pretérito são depositadas em energias potenciais, de modo a ressurgirem no momento oportuno”. O autor busca a origem da intuição em conhecimentos adquiridos não só nesta vida, mas também em vidas pregressas. Uma hipótese plausível para aqueles que acreditam na existência do espírito como princípio inteligente do Universo. No entanto, inaceitável na visão materialista daqueles que enxergam o ser humano como um aglomerado químico, resultante de um código genético.

Depreende-se até aqui que não há uma homogeneidade conceitual a respeito da intuição. Bazarian (1985, p. 180) chega afirmar que “a idéia ou noção da intuição é uma das mais confusas de todas as noções filosóficas” e observa que “só em Bergson (que dedicou toda sua vida ao estudo da intuição e escreveu vários trabalhos sobre o assunto) existem dezenas de noções diferentes e nenhuma delas suficientemente clara e evidente”.

A ciência, tanto quanto estes pesquisadores, não têm uma conceituação clara, inequívoca, para a intuição. Isto tem dado margem a muitas contradições. Enquanto alguns autores a ignoram (LORIGGIO, 2002; ALLISON, 1971) outros manifestam-se frontalmente contra a intuição (KEPNER & TREGOE, 1977; CLANCY, 2002). Outros, ainda, recomendam sua utilização, desde que prudentemente testados os seus resultados (ROBBINS, 2000; GUNTHER, 2001). Porém, uma quantidade crescente de estudiosos tem recomendando enfaticamente o seu desenvolvimento e utilização como uma qualidade superior e verdadeira de acesso à verdade, sem o uso do raciocínio (DAWSON, 1994; DAY, 1997; PEIRCE, 1999; FRANQUEMONT, 2001). Estas posições tão díspares, provavelmente são resultantes da percepção que cada um tem do que seja intuição, como na parábola dos cegos que descreviam um elefante.

Genericamente, o termo tem sido usado para significar uma gama de processos mentais de conhecimento da verdade e de solução de problemas que ocorrem em um nível não consciente do cérebro. O resultado deste processo simplesmente aflora ao nível do consciente, de forma completa, sem que a pessoa tenha consciência dos passos que a mente percorreu para chegar àquela conclusão ou idéia. O resultado deste processo poderá, ou não, corresponder à verdade ou à solução ótima de um dado problema. Estes processos serão chamados, dentro deste trabalho, de intuição vulgar ou, genericamente, intuição.

Para efeito deste trabalho utiliza-se o termo intuição autêntica como a capacidade do ser humano de ter acesso a verdades e fatos, que estão além dos cinco sentidos, os quais podem ocorrer longe do ser, tanto no tempo quanto na distância, que se processam sem intervenção do raciocínio lógico, podendo até contradizê-lo e, que surgem de uma região não-consciente da mente humana. A intuição pode se manifestar como lampejos momentâneos de percepção da verdade ou, pode se manifestar como uma espécie de polarização das decisões da pessoa, uma espécie de percepção íntima do objetivo final, fazendo com que as decisões da pessoa levem-na a convergir para aquele objetivo final.

## **2.2. Decisão Empresarial**

A palavra *decidir* tem sua origem no latim *decidere*, que significa *cortar* (MORGAN, 1996, p. 364). A decisão implica em aceitar um caminho de ação em detrimento a todos os outros. Na empresa, como na vida, tudo passa pela decisão de decidir. E até mesmo o fato de não decidir é já uma decisão (63,4% das vezes, conforme pesquisa de Takahashi). (COHEN, 2001).

Uma pesquisa mencionada por Cooper e Sawaf (1997, p. 257) com os cinquenta maiores diretores-executivos dos Estados Unidos, concluem que estes profissionais se defrontam com uma enorme quantidade de problemas e situações que vão muito além do que eles foram preparados nos cursos universitários regulares ou, mesmo em outros treinamentos gerenciais específicos no trabalho. Tipicamente os treinamentos gerenciais abrangem as chamadas situações do Tipo 1, ou seja, simples ou analisáveis, com soluções previsíveis, prognosticáveis, apresentando condições inalteráveis, do tipo “A” conduz a “B”, as quais podem ser planejadas. Enquanto, na realidade, devido à aceleração das mudanças no cenário em que o executivo deve sobreviver, as situações dominantes são do Tipo 2, ou seja, decisões de cunho estratégico, complexas e não analisáveis, com soluções imprevisíveis, não prognosticáveis, cujas condições estão em constante modificação.

Com relação a estas duas situações, Cooper e Sawaf afirmam que, para garantir o sucesso no longo prazo, os líderes empresariais deverão aprender a dominar as condições adversas de um ambiente em constante transformação, em que já não cabem mais soluções triviais e padronizadas. “Elas requerem mais do que análises técnicas; elas exigem a inteligência emocional e, em particular, o fluxo intuitivo” (p. 257). Como complementa Ralph Waldo Emerson (apud COOPER e SAWAF, 1997, p. 256), “A sabedoria básica é a intuição. Nessa força profunda, o último fato além do qual a análise não pode ir, todas as coisas encontram sua origem”. Assim, conforme estes autores, pode-se dizer que a solução de problemas divergentes, ou do Tipo 2, deve se beneficiar muito de técnicas intuitiva de solução de problemas.

## **2.3. Modelos de tomada de decisão empresarial**

O conjunto de decisões empresariais, das mais operacionais até as estratégicas, constitui um processo complexo e dinâmico que envolve toda a organização: as pessoas (incluindo aqui empregados e proprietários ou acionistas) com seus objetivos pessoais, motivações e características individuais; o ambiente interno, resultante da interação dessas pessoas, dos processos, das tecnologias e recursos disponíveis e, levando em conta os valores e a cultura da organização; o ambiente externo, incluindo clientes, fornecedores, concorrentes, governo e sociedade. Além disso, não se pode ignorar as novas tendências, paradigmas e tecnologias que podem, de uma hora para outra, mudar o cenário em que a organização se move. As organizações, em toda parte, deparam-se com decisões extremamente difíceis, tais como, selecionar os mercados-alvo, desenvolver os melhores atributos dos produtos, definir um preço eficaz, decisões de produção, decisões sobre a força de vendas e as formas de marketing adequadas. E, tendo que tomar todas estas decisões com base em informações incompletas e em meio a um mercado em constante mutação.

Na prática, a tomada de decisão empresarial se baseia em modelos e métodos que vão desde a racionalidade clássica, passando pela analítica, baseada nos modelos lógicos e/ou matemáticos de decisão e, cada vez mais apoiada em intensivos recursos computacionais, até as decisões puramente intuitivas.

O estudo dos modelos de tomada de decisão deve iniciar pelo modelo chamado clássico, que é o da racionalidade plena. O modelo racional pleno de tomada de decisão possui seis pressupostos: 1) clareza do problema; 2) opções conhecidas; 3) preferências claras; 4) preferências constantes; 5) não há restrições de tempo ou custo; 6) a máxima compensação. Estes pressupostos colocam o modelo racional longe da complexidade das decisões típicas da empresa. Porém, este modelo predominou por muito tempo e, mesmo atualmente, é muito utilizado, respeitadas as suas limitações e enriquecendo-o com outras ferramentas de decisão.

O modelo da racionalidade ilimitada começou a ser contestado por cientistas da cognição, no início dos anos 50, que ao estudarem o comportamento humano observaram que a tomada de decisão é influenciada por fatores subjetivos, e que, na prática, o homem não é inteiro e ilimitadamente racional. Um dos principais expoentes do assunto é o ganhador do Prêmio Nobel de Economia, Herbert Simon. Simon (1979) aprofunda estudos da psicologia das decisões administrativas, inicialmente demonstrando que o indivíduo jamais atinge a racionalidade plena. Em seguida, estuda como se forma o meio ambiente psicológico da escolha e, finalmente, como a organização influi na psicologia da escolha, por meio da determinação de objetivos, desenvolvimento de habilidades e provimento de informações. Simon concluiu que a racionalidade humana é limitada, pois o homem não pode chegar a uma racionalidade objetiva, considerando todas as alternativas, pois isto requer o conhecimento de todas as consequências de cada opção.

Allison (1971, p. 67-184), analisando a crise dos mísseis de Cuba em 1962 elaborou três modelos de decisão considerados como paradigmas: o modelo do ator racional, o modelo organizacional e o modelo político.

O modelo do ator racional é o mesmo descrito como sendo da racionalidade plena. Prevê a identificação do problema pelo ator racional, com a análise de todas as alternativas, até a escolha da melhor delas.

Já o modelo organizacional não usa o indivíduo mas a organização como foco de análise. Neste modelo, o ator organizacional não é uma entidade monolítica, mas uma constelação de pessoas agrupadas em unidades organizacionais. Ao desenvolver o modelo organizacional de tomada de decisão Allison (1971, p. 67-100) aponta as contribuições de diversos estudiosos da teoria das organizações, mas chama a atenção para o trabalho de Simon em oposição à teoria da racionalidade clássica, aplicada às organizações.

Por fim, o modelo político, no qual a razão política analisa os arranjos de poder entre grupos de interesse, e a decisão baseia-se em jogos de barganha, sendo tomada por critérios políticos. No modelo político não há um ator unitário, nem organizacional, mas muitos atores agindo como jogadores, cujos focos de atenção não constituem uma estratégia única, mas um conjunto não consistente de objetivos estratégicos organizacionais e pessoais. Os homens dividem o poder ao longo da hierarquia empresarial e diferem quanto ao que deve ser realizado, assim, devem lutar para impor suas convicções, resultando em um processo de barganha tipicamente político.

### **3. Procedimentos metodológicos**

A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma metodologia qualitativa do tipo interpretativa, pois acredita-se que estudos longitudinais desta natureza envolvem categorias que denotam uma carga histórica, cultural, política e ideológica que não pode ser contida apenas em uma fórmula numérica ou em um dado estatístico. A abordagem interpretativa permitiu a compreensão dos processos de tomada de decisão a partir da interpretação dos atores, buscando captar como eles

constroem seus processos, procurando, sempre que possível, evitar a imposição de conceitos estranhos à sua ação e compreensão do fenômeno. Somente após captar os significados construídos socialmente pelos informantes é que se pôde reconstruí-los em uma linguagem científica. Assim, nesse estudo são consideradas as interpretações que os diferentes atores têm do processo. Essas interpretações são analisadas a fim de buscar fundamentos teóricos que permitam elucidar o fenômeno, caracterizando o que Mintzberg (1983) denomina de *creative leap* quando o pesquisador rompe com o esperado para descrever alguma coisa nova.

Para a construção e definição das decisões estratégicas, foi utilizada a “tabela de incidentes críticos”, proposta por Miles e Huberman (1984), a partir da qual se procedeu da seguinte maneira:

- a) Durante a coleta dos dados primários, procurou-se atentar para informações que revelassem indícios da importância de certas decisões. Neste ponto, dois critérios foram utilizados: a ênfase e o tempo que os entrevistados dedicavam ao tema, a visão que eles tinham das relações entre os eventos e acontecimentos futuros, além da influência (positiva e negativa) dos eventos no desempenho da instituição a longo prazo;
- b) Num segundo momento, de posse dos dados secundários juntamente com o conhecimento da interpretação dos entrevistados, procurou-se, a partir da análise global da história da organização, identificar os eventos realmente decisivos para a instituição. No período considerado foram identificadas 8 decisões estratégicas. Para esta identificação, baseou-se na análise das entrevistas com os integrantes da coalizão dominante da organização nos diferentes períodos.
- c) Por fim, as decisões identificadas acima foram analisadas por meio da “análise de conteúdo” e relacionadas aos pressupostos teóricos adotados.

#### **4. Apresentação e análise dos dados**

A Polpa de Madeiras Ltda., ou simplesmente Polpa, com sede em Lages-SC, desenvolve diversos empreendimentos tendo como seu foco principal uma fábrica de papel (papelão para embalagem) que trabalha em processo contínuo, 24 horas por dia. É uma empresa de estrutura tipicamente familiar, com mais de 100 empregados e que foi fundada a mais de 40 anos. A gestão atual está nas mãos de dois filhos do seu fundador, pertencente à família Dall'Asta. A fábrica de papelão localiza-se em Santa Cecília-SC, a aproximadamente 120 quilômetros de Lages. O papelão é gerado a partir de aparas de papel (papel reciclado) e, o produto é vendido para empresas processadoras, principalmente no ramo de higiênicos. A Polpa de Madeiras Ltda. possui investimentos em reflorestamentos, exporta madeira e papelão para diversos países e é acionista de outra empresa, a Indústria de Papel Dall'Asta Ltda. - IPDL, localizada em São Domingos-SC, a 370 quilômetros de Lages. A empresa IPDL, com cerca de 150 empregados, tem composição acionária tal que a família Dall'Asta é majoritária, embora por um longo período tenha se afastado da sua gestão, deixando-a para outros dois sócios minoritários. A empresa IPDL produz pasta de madeira, laminados de pinho e também possui uma serraria. Desenvolve reflorestamento e também uma produção agrícola, principalmente soja e milho. Estes produtos são dirigidos aos mercados nacional e internacional, conforme a situação do câmbio e do mercado o determinem. O parque industrial da IPDL está instalado ao lado de uma cachoeira cuja queda d'água está sendo negociada para constituição de uma empresa geradora de energia elétrica.

A história da organização teve início após a Segunda Guerra Mundial. A carência de produtos era grande no comércio internacional, criando dificuldades para muitos e, oportunidades para alguns poucos que tinham visão e coragem. Em torno de 1948, percebendo que o mercado brasileiro estava carente de papel, o Sr. Lugindo Dall'Asta vislumbrou a oportunidade que daria um rumo à sua vida a partir de então sonhou a possibilidade de se tornar um industrial de fabricação de papel e decidiu comprar uma gleba de terras com uma cachoeira que permitiria a geração de energia. Como este ramo envolvia grandes investimentos, e até por não dispor de

dinheiro, decidiu começar pequeno, comprando uma fábrica de pasta mecânica, matéria prima para a fabricação de papel, a qual estava sendo desativada em Taquara Verde, município de Caçador–SC. A pasta é produzida a partir de toras de pinus ou eucalipto os quais são ralados em uma gigantesca pedra cilíndrica. Esta pasta é recolhida por uma esteira, à qual adere formando camadas as quais são removidas em folhas e postas para secar.

A partir daí a empresa cresceu continuamente até os dias de hoje, considerando-se, nesta trajetória, algumas oscilações devidas ao mercado e às políticas governamentais e, não se pode negar, também algumas decisões equivocadas. O quadro societário foi mudando ao longo do tempo, mas sempre permaneceu majoritariamente da família Dall’Asta.

Com base na análise da história da organização estudada, foram identificadas 8 decisões estratégicas, as quais foram agrupados nos 3 períodos estratégicos descritos a seguir. As decisões estratégicas neste trabalho são consideradas as decisões mais relevantes, segundo a importância atribuída por seus tomadores.

<i><b>Decisões Estratégicas da Polpa</b></i>	<i><b>Ano</b></i>
1. Entrada na Indústria do Papel	1946
2. Compra do salto de Santa Cecília	1958
3. Investimento em terras e reflorestamento	1962 em diante
4. Compra do salto de São Domingos	1968
5. Montagem da fábrica em São Domingos	1968 a 1970
6. Conversão da Polpa para fábrica de papel	1983 a 1985
7. Ampliação da Polpa para 40 toneladas-dia	2001 a 2002
8. Construção da hidroelétrica de São Domingos	2002 em diante

Quadro 1: Decisões estratégicas da Polpa de Madeiras Ltda.

As decisões estratégicas descritas na tabela acima, foram distribuídas nos seguintes períodos estratégicos (um período estratégico neste trabalho é caracterizado por um conjunto de decisões e ações que criam um padrão de comportamento estratégico característico do período):

<i><b>Descrição</b></i>	<i><b>Período</b></i>
1. Empreendedorismo	até 1981
2. Consolidação	de 1981 a 2000
3. Renascimento	a partir de 2000

Quadro 2: Períodos estratégicos da Polpa de Madeiras Ltda.

A **fase de empreendedorismo** durou até 1981. Esta fase, sob a gestão do Sr. Lugindo, se caracterizou como de grandes investimentos, principalmente com a constituição/participação em outras empresas. Relata o Sr. Lugindo que com o crédito fácil, os incentivos governamentais, e muita coragem, o grupo diversificou e cresceu. A característica desta fase se confunde com a personalidade do Sr. Lugindo, um homem dinâmico, movido a sonhos e sempre preocupado em construir uma clara visão do futuro. As oportunidades iam sendo transformadas em empreendimentos, que, mal se consolidavam, e o Sr. Lugindo já passava para o próximo. As grandes decisões desta fase foram a decisão inicial de entrar na indústria do papel, a compra do Salto de Santa Cecília com a montagem da fábrica de pasta mecânica, os fortes investimentos em terras e reflorestamentos e a compra do Salto de São Domingos, junto ao qual foi criada a Indústria de Papel Dall’Asta.

Na **fase de consolidação**, de 1981 a 2000, não se abriram novas empresas, mas se procurou consolidar o que já estava instalado. Nesta fase “a grande estratégia foi reinvestir todo o lucro em terras e reflorestamento; só tirávamos o mínimo para viver”, conta o Sr. Lugindo. A gestão da empresa nesta época era exercida principalmente pelos senhores Milton e Cesar, posteriormente

juntando-se a eles o Engenheiro Júnior. O Sr. César ficando como Diretor Geral, acumulando com o financeiro, o Eng. Júnior como Diretor Técnico e Produção e, na controladoria, o Sr. Milton.

A **fase de renascimento** assim pode ser chamada porque os gestores da Polpa, em meados de 2000, sentiram a necessidade premente de grandes mudanças na empresa. O efeito da globalização estava jogando no chão os preços do papel e grandes empresas internacionais faziam investimentos pesados no Brasil. Paralelamente, a Ind. de Papel Dall'Asta estava em grave crise financeira drenando recursos do grupo. O endividamento estava crescendo rapidamente e, apesar de o Grupo possuir muitos bens, principalmente terras e reflorestamento, fazia-se necessário uma guinada na trajetória da empresa. A estratégia adotada foi o aumento de produção. A motivação para isto surgiu da percepção de que se poderia aumentar muito a produção sem aumentar os custos fixos. Com o mesmo número de empregados e a mesma área instalada, mas com uma máquina mais eficiente se poderia até dobrar a produção. Na época em que foi tomada essa decisão, embora tenha havido muita discussão e se tenha agido por consenso, não foi feita uma análise mais profunda, ou formal, nos aspectos técnicos e financeiros, ou se o mercado poderia absorver este aumento de produção. Não houve o que se poderia chamar de Plano de Negócio. Para avaliar o mercado, o Sr. Cesar fez uma viagem de uma semana visitando diversas empresas e voltou com a “percepção” de que a ampliação seria um bom investimento. Não houve uma coleta formal de dados para apresentação aos outros sócios. Em março de 2001 foi contratada uma empresa para fazer o projeto de expansão. Segundo as estimativas iniciais a expansão demoraria cerca de 90 dias e custaria não mais do que 200 mil Reais. A prática demonstrou que a previsão estava errada e não se concretizou por vários motivos. A situação financeira da empresa, que não conseguiu um financiamento de logo prazo a juros compatíveis com este tipo de investimento, os obrigou a alongar os prazos na medida da disponibilidade de crédito e, a juros altos. Associado a isso, diversos problemas técnicos e erros na valorização do empreendimento criaram dificuldades de fluxo de caixa e resultaram na expansão estimada de 15 meses ao custo ultrapassando 800 mil Reais. Isto é ruim? Não exatamente. Tudo indica que foi a melhor decisão e que, apesar dos atrasos, altos custos e de uma crise momentânea no mercado de papel, o resultado a médio e longo prazo tende a ser muito bom. Essa forma de se decidir e trabalhar parece não ser uma exceção na vida da empresa. Desde os tempos iniciais, do Sr. Lugindo, as decisões têm sido tomadas desta forma, e, pelo crescimento da empresa, o resultado no longo prazo indica que tem funcionado.

Os problemas enfrentados pela empresa levaram a Direção a sentir necessidade de uma maior profissionalização nas suas técnicas de gestão. A tendência atual é tornar o processo decisório e os métodos de trabalho mais técnicos, mais apoiados na razão, suportados por fatos e dados, como recomenda a metodologia de Qualidade Total, atualmente sendo implantada. É a intuição sendo melhor suportada pela razão. Em paralelo com o Programa de Qualidade, está em andamento o projeto de expansão, a implantação de um processo de gestão e racionalização de custos e a busca de oportunidades para aumentar o valor agregado do empreendimento. As decisões deixam aos poucos de ser centralizadas e passam a envolver os empregados em um processo mais participativo de gestão. A implantação de itens de controle e a maior divulgação dos números da empresa aliada à determinação de metas negociadas com as diversas áreas, estão criando um clima de maior motivação e comprometimento. A busca de parceiros para constituição da empresa hidroelétrica está em fase de conclusão. A empresa está, nitidamente, entrando em um novo ciclo de evolução.

A seguir, baseando-se nas entrevistas realizadas e nos dados secundários colhidos, são analisadas as principais decisões tomadas ao longo da vida da empresa, procurando identificar se, e de que forma, a intuição foi utilizada neste processo. Subseqüentemente as decisões são analisadas à luz dos pressupostos teóricos apresentados.

#### **4.1. Descrição das decisões estratégicas**



- **Entrada na Indústria do Papel**

A entrada na indústria de papel resultou de um sonho, de uma motivação interna do Sr. Lugindo Dall'Asta: “sempre sonhei ser um industrial do papel” afirma frequentemente. Com dinheiro emprestado em banco, tendo seu padrao como fiador, e posteriormente sócio, foi comprando aos poucos as máquinas necessárias para montar a fábrica de pasta mecânica. Não havia cronograma, não havia projeto, só determinação, um sonho e muito trabalho. Ao ser perguntado como teria decidido no início de sua vida profissional deixar de ser contador para se dedicar a construir uma fábrica de pasta de papel, o Sr. Lugindo responde: “Eu queria ser industrial. A idéia era ser alguma coisa, uma indústria, né? Então, comprei uma fábrica bem pequenina [...] Trabalhava para dizer que trabalhava para uma outra firma, uma laminadora que eu era sócio”.

Esta forma de agir segundo um sonho, um desejo intenso (“Eu queria ser industrial”), apoiado apenas em uma idéia, sem grandes cálculos lógico-financeiros (“A idéia era ser alguma coisa”), é típica dos líderes visionários, daqueles que atuam a partir de uma visão ou sonho (BENNIS, 1995). O Sr. Lugindo tinha uma visão muito clara do que queria ser, onde queria chegar. Desta forma tomava as decisões de curto prazo com o objetivo final sempre em mente. Conforme sugere Leavitt (apud PARIKH, 1998, p. 141), “quando um administrador ou toda uma organização têm uma imagem razoavelmente clara de um futuro desejável, isto é uma visão [...]. O futuro que interessa aos desbravadores é imaginado e não previsto”. Ou seja, o ato de gerar a visão, sendo um processo “imaginado e não previsto” ocorre por processo intuitivo, não racional. O Sr. Lugindo agiu a partir de uma visão, e não por decisão lógica. Usou a lógica para as decisões operacionais, de curto prazo, e usou a intuição para a decisão estratégica. Pode-se dizer que ele usou, neste caso, a intuição autêntica, pois seu sonho, sua estratégia, era uma visão da realidade futura. Realidade comprovada por mais de 50 anos de história, dele e da sua empresa. É uma decisão intuitiva porque não resultou de um processo lógico, sistemático, racional, consciente, mas de um sonho, de um futuro imaginado, sonhado. Nasceu em uma região não consciente da mente do Sr. Lugindo. Pode-se dizer que apresenta característica de intuição autêntica porque representou uma visão antecipada da realidade, comprovada pelos fatos ao longo da vida da empresa.

- **A compra do salto de Santa Cecília**

A entrada na Indústria de Papel, propriamente dita, resultou da junção de diversos fatores: do sonho de ser industrial, do senso de oportunidade e da disponibilidade de dinheiro. Foi um momento especial na vida desta empresa. Nesta fase duas decisões importantes foram tomadas. A primeira foi não vender a pasta mecânica a preço barato, mas emprestar a pasta para recebe-la mais tarde e vende-la a um preço melhor. E a segunda, em aplicar os lucros na compra do Salto de Santa Cecília. Na primeira o decisor contrariou a lógica do mercado, preferiu esperar, apesar dos sacrifícios: “Dez meses sem vender, estoquei tudo. Fiquei dez meses sem vender, apertado [...]”. como saberia ele que ao final teria valido a pena o sacrifício? Por que não seguiu o que os outros fizeram?. Como afirma Motta (2000, p. 50), a decisão intuitiva “é aquela que não se baseia ou mesmo contradiz a lógica dos fatos”.

Na segunda decisão, o que chama a atenção foi o fato do Sr. Lugindo escolher o desafio maior, sem medir as dificuldades, sem saber aonde iria dar. Ele estava numa condição financeira boa devido aos lucros provenientes da alta do preço da pasta, tinha uma profissão boa e estável de contador e sua empresa estava indo bem. No entanto, ele preferiu a incerteza, mais uma vez seguiu seu impulso interior, sua intuição: comprou o salto de Santa Cecília e começou tudo de novo. As dificuldades foram enormes, como conta ele: “não havia estradas, andava de jumento vinte quilômetros. A turma estava trabalhando lá e eu fiquei sem dinheiro. Não tinha mais dinheiro para

comprar comida. Então, comprava pouquinho. Era época de pinhão, juntava pinhão e matava passarinho”.

Quando se conversa com o Sr. Lugindo tentando descobrir como foi tomada a decisão, ele se atém mais aos fatos e dificuldades que sucederam a decisão. Aparentemente, o ato de decidir não ficou marcado como algo importante, nem com uma sensação física específica, como frio na barriga ou outra coisa. A decisão parece ter sido muito natural, muito espontânea, como se uma certeza interna, intuitiva, indicasse que aquilo simplesmente era o caminho a ser seguido. Não ficaram marcadas em sua memória as possíveis ponderações sobre os riscos, nem sobre o trabalho extenuante, nem a falta de dinheiro, nem o medo do desconhecido ou do fracasso. Apenas decidiu, seguiu seu impulso interno. Como ele contou: “Aí ganhei um dinheirão e lá me animei para comprar aquele salto lá em Santa Cecília. Queria montar uma fábrica de pasta para montar uma fábrica de papelão. Foi andando assim, sempre”. Mais uma vez, as duas decisões foram acertadas, eram expressão da verdade, a verdade interior do Sr. Lugindo. As duas decisões podem ser ditas heurísticas na definição de Bazarian (1985, p. 183) pois, “antecipa o resultado, descobre o até então desconhecido”.

- **Investimento em terras e reflorestamento**

Desde o início, todo dinheiro disponível, e até não disponível, foi sendo investido em compra de terras e reflorestamento. Esta decisão parece nunca ter sido parte de um planejamento estratégico formal, baseado em cálculo de retorno do investimento, ou outras considerações financeiras. As compras de terras foram sempre realizadas com muito sacrifício, as vezes dinheiro emprestado e risco. Os reflorestamentos foram sendo realizados aos poucos, na medida do possível. É como se estas decisões fizessem parte de um plano maior, que se mostrava explícito nas ações tomadas. Aparentemente, as decisões de investir em terras e reflorestamento eram tomadas *a priori*, só ficavam esperando uma boa oportunidade de negócio. Eram como parte de um plano maior, não escrito, não formalizado, mas sempre presente, polarizando as decisões, típico da intuição autêntica. Parikh e Neubauer (1998, p. 78) chamam esta forma de intuição de ‘intuição corrente’, em complemento à instantânea e à de curto prazo, pois para algumas pessoas, ela sempre permanece em atividade, “como força pessoal propulsora, como um instrumento útil para emergências e para avaliar uma situação”.

- **A compra do salto de São Domingos**

Conforme já mencionado, a compra do salto ocorreu de forma bastante inusitada. Esta decisão foi tomada em um café, no Rio de Janeiro, quando o fundador soube, por um amigo de Santa Catarina que encontrou por acaso, que existia um salto em São Domingos que, eventualmente, poderia ser vendido. Os proprietários estavam precisando vender com urgência e estavam aceitando a melhor oferta. Quando o Sr. Lugindo ouviu falar do salto, conta que “neste instante acendeu uma luz na minha cabeça e, a decisão foi tomada”. A partir daquele instante, o Sr. Lugindo agiu quase obsessivamente, até o fechamento do negócio. Saiu dali, pegou seu “fusquinha” e viajou direto do Rio de Janeiro para São Domingos, onde localizou os proprietários do salto, acertando o negócio. A viagem diretamente do Rio de Janeiro para São Domingos, de São Domingos para Lages, de lá para Florianópolis, a fim de verificar a possibilidade de construir a hidroelétrica, e o retorno a São Domingos para os acertos finais do negócio, duraram quatro dias, quase sem dormir, tudo muito cansativo. É importante ressaltar o senso de oportunidade e a coragem da decisão. A decisão foi instantânea, ele sentiu que deveria fechar o negócio antes que outro o fizesse, mas, na verdade, ele não sabia como poderia pagar a dívida contraída.

Conta o Sr. Lugindo: “quando vi o salto pela primeira vez, depois de fechado o negócio, eu chorei”. Esta manifestação emocional faz lembrar os achados de Goleman (1998, p. 65 e 2002,

p. 44) e Schulz (1998, p. 82) segundo os quais o caminho percorrido, no cérebro, pela emoção, pelo sentimento, parece ser o mesmo percorrido pela intuição. Todo este processo parece ter sido tipicamente intuitivo, sem planejamento, sem cálculos, sem grandes racionalizações sobre se devia ou não comprar o salto. Segundo Goleman (2002, p. 44), nos momentos decisivos da vida, “não é a parte verbal do cérebro que fornece o melhor curso de ação – é a parte que abriga nosso sentimento”. Todo o pensamento racional parece ter sido voltado para a execução do negócio, não para a decisão de comprar. A decisão obedeceu a um impulso, como afirma Motta (2000, p. 50): “um impulso para a ação em que não se faz uso do raciocínio lógico”.

Pode-se concluir que a decisão de comprar o salto de São Domingos foi genuinamente intuitiva e autêntica, apresentando características típicas deste processo: agir sob forte impulso intuitivo, apoiado em uma certeza interior, com o sintoma de acendimento de luz interior e, por fim, decidindo sem utilização de raciocínio lógico-financeiro.

- **A montagem da fábrica em São Domingos**

Também na montagem da fábrica de São Domingos, o processo decisório estava voltado a “como fazer” e não a “por que fazer”. Não se cogitava em escolher o melhor investimento. A decisão de construir a fábrica de São Domingos estava tomada internamente, ao nível do inconsciente e, todo os esforços eram colocados em implementar aquela decisão, buscando os recursos financeiros, os equipamentos e a montagem da equipe de trabalho. Esta decisão seria também fruto de uma “intuição corrente”(PARIKH, 1998) e, por ter dado certo ao longo dos anos, pode-se dizer que teria sido fruto de uma intuição autêntica.

- **A conversão da Polpa para fábrica de papel**

A decisão de converter a Polpa para fábrica de papel já foi tomada na gestão do Sr. César, filho do fundador. Conta ele que os secadores da fábrica de pasta pegaram fogo criando uma situação de emergência: “Não sabia dessa? Então quando tu olhar naquela fotografia e ver um troço comprido, aqui secava-se a pasta, cheio de empregados. Aí pegou fogo. Uma noite acabou com tudo. E aí, eu fui para São Paulo”. A decisão de comprar os equipamentos para conversão da fábrica para fabricação de papel foi muito rápida, instantânea. O Sr. César viu, casualmente, os equipamentos sendo removidos da indústria Nitroquímica e imediatamente decidiu: “Cheguei na hora, falei tá, quanto é que é, que nós vamos comprar. Aí compramos [...]”. A decisão foi tomada na hora, só depois é que os japoneses foram para Lages negociar preço e forma de pagamento. Provavelmente, se o Sr. César fosse fazer todas as ponderações necessárias ele teria perdido o negócio. Estavam em uma emergência e sem dinheiro. “Nós não tínhamos naquela época. Tinha patrimônio, tinha pinheiro”. Ele agiu seguindo uma certeza interna, sem raciocínios maiores. Não havia um planejamento estratégico, nem um plano de negócio, havia percepção, sentimento. Não havia uma seqüência lógica e linear de raciocínio para atingir um objetivo futuro. Havia um objetivo futuro imaginado, sonhado, e as decisões do dia-a-dia iam se configurando ao longo do caminho. Mais uma vez, a atividade de planejamento aparece só na execução da idéia e, neste caso, ajudados por um engenheiro e por uma pessoa de fora da empresa.

Semelhantemente ao seu pai, o Sr. César também parece ter impulsos para a ação tipicamente intuitivos. Quando ele descreve seu processo mental, ele fala sempre em termos de “eu percebi”, “eu senti”. Essa forma de descrever o processo decisório apoiado em “perceber” e “sentir”, é indicativo de uma ação do cérebro direito, do circuito emocional-intuitivo (GOLEMAN, 1995; SCHULZ, 1998; BEAUPORT e DIAZ, 1998). Também é reconhecido como parte da “intuição corrente” estudada por Parikh (1998, p.78). De forma semelhante, a capacidade de inovar e a criatividade estão ligados a processos mentais não conscientes, podendo-se dizer, intuitivos (GOLEMAN, 1999; RAY e MYERS, 1996). Pode-se concluir que a decisão da compra dos

equipamentos e da conversão da Polpa para fábrica de papel também teria sido intuitiva e autêntica.

- **A ampliação da Polpa para 40 toneladas-dia**

Esta é uma decisão incremental e foi tomada premida por uma crise de mercado. Conforme descreve o Sr. César, a decisão era crescer ou morrer. Da entrevista com o Sr. César fica evidente que não houve um processo racional, sistemático, planejado de decisão. A empresa estava em situação ruim e algo deveria ser feito. Depois de muita conversa informal entre os três diretores, decidiu-se por ampliar a produção com base em um raciocínio simples. Das muitas conversas entre os sócios, maturou uma certeza interna entre eles, surgida pelo consenso. Não houve um processo lógico, sistematizado. Pelo menos não ficou nenhum registro escrito deste processo. Mais uma vez, uma decisão intuitiva, mas tomada coletivamente. Porém, a decisão não deve ter sido tão simples como o Sr. César apresenta. Na verdade, quando as pessoas descrevem uma decisão tomada no passado, elas tendem a racionalizar e simplificar o processo mental daquela época, como uma forma de parecer coerente, de se auto-justificar. Isto é normal e faz parte do paradigma racional predominante. Quando os três diretores decidiram que deveriam mudar, chamaram uma empresa para discutir a ampliação. Quando questionado sobre esta decisão, o Sr. César a descreve da seguinte forma: “é consenso, consenso”. Mas, na verdade, as coisas não ocorreram desta forma. Muitos problemas surgiram, o prazo se alongou e o custo cresceu muito. A uma certa altura o acordo com esta empresa foi rompido: “Quando eu senti que não era aquilo que eu pensava, eu não assinei aquele contrato, entende? E eles não me pressionaram porque eles também sentiram que não foram corretos”. Percebe-se que o Sr. César diversas vezes se refere à sua sensibilidade, a sua capacidade de perceber problemas e oportunidades. Esta é uma maneira intuitiva de abordagem. Ele não identifica os problemas por processo de raciocínio, de uma forma lógica, linear, sequencial, mas por percepção, sensibilidade. E isto é reconhecido e aceito pelos outros gestores. Observa-se que as decisões são tomadas por consenso, ou seja, quando a sensibilidade e percepção de todos sente que há consenso, a decisão é tomada.

Ao final da entrevista, quando inquirido explicitamente se o processo de decisão predominante era o intuitivo ou o racional, ele afirma que é o intuitivo, mas vê como um ponto negativo, como uma fonte de erros: “Mais intuitivas. Se elas fossem mais racionais, nós não tínhamos cometido erros que cometemos”.

Observa-se que há confusão quanto ao conceito de intuição, como em geral acontece. Há uma confusão generalizada quanto a uma decisão ser intuitiva ou apenas impulsiva. Aprofundando mais a questão da intuição, ao fim da entrevista com o Sr. César, o entrevistador argumenta que, em comparando-se o que era a empresa no seu início com o que ela é atualmente, houve um avanço enorme. Houve decisões boas e ruins ao longo de sua existência. Porém, pode-se afirmar que no somatório as boas superam em muito as outras. Então, o pesquisador pergunta se as grandes decisões foram mais baseadas na intuição ou na razão, ao que o Sr. César responde: “Intuitivas. Não foram racionais. Foi na intuição, lógico”.

Concluindo, a decisão de ampliar a produção da Polpa, apresenta características intuitivas, até pelo simples fato de a decisão não ter sido alvo de um estudo racional sistematizado como a importância e complexidade da decisão exigiriam. Esta decisão ressalta também o fato de decisões intuitivas, tomadas no âmbito organizacional, serem beneficiadas por um processo de decisão por consenso. Apesar de ter se passado tão pouco tempo da decisão, e parte de sua implantação ainda estar em curso, a tendência indica que foi uma decisão acertada, e por este motivo, também esta seria resultante de uma intuição autêntica.

- **A construção da Hidroelétrica de São Domingos**

A decisão de comprar o salto de São Domingos foi tomada, intuitivamente em 1968, conforme já analisado. Durante todo este tempo a construção da hidroelétrica aguardava o seu momento de realização, culminando o sonho do Sr. Lugindo. Atualmente o Sr. Lugindo já não se envolve no dia-a-dia da empresa, isto está a cargo de seus filhos, liderados, neste empreendimento, pelo Sr. César. Mas, sua intuição, muito claramente, no momento certo, lhe indicou “o que fazer”. O tempo, quase quarenta anos, se encarregou de dizer que sua decisão estava certa. A decisão em estudo agora é: por que fazer a hidroelétrica neste específico momento? Após o afastamento do Sr. Lugindo da gestão das empresas, a IPDL, em São Domingos, estacionou. Sem investimentos, trabalhando com processos arcaicos, passou por momentos de grande prejuízo, que foram cobertos pela Polpa. Ficou sendo gerenciada por dois outros sócios que moravam em São Domingos, mas praticamente abandonada pelos sócios majoritários. Conta o Sr. César que certa vez foi a São Domingos e lhe informaram que o salto não era mais deles, pois tinha sido incorporado no inventário de outra empresa. O susto foi grande e a decisão foi tomada a partir daí.

A administração da IPDL não se identificou, ao longo de sua história, por decisões estratégicas maiores, ou de cunho intuitivo, sendo mais linear, de continuidade. A gestão de São Domingos, após o afastamento do Sr. Lugindo, sempre se caracterizou dentro do estilo de manter o *status quo*, uma das armadilhas psicológicas da tomada de decisão, mencionadas por Hammond, Keeney e Raiffa (1999, p. 172).

Novamente não foram consideradas outras possibilidades de investimentos. Aparentemente a coisa aconteceu naturalmente, como se o processo estivesse maduro, como se espontaneamente tivesse chegado o momento. A racionalidade continua sendo aplicada no “como fazer”.

Concluindo, pode-se dizer que a construção da usina confirma, após 35 anos, que a decisão tomada pelo Sr. Lugindo foi uma intuição autêntica. Naquele bar do Rio de Janeiro, o Sr. Lugindo anteviu que a decisão redundaria em sucesso. Teve um fortíssimo impulso para a ação, típico daqueles que carregam uma certeza interna.

## 5. Considerações finais

Este trabalho buscou analisar as decisões estratégicas de uma empresa de papel localizada no planalto catarinense e a interferência da intuição na base dessas decisões. Fundamentando-se em autores e pesquisas que evidenciam a utilização da intuição na tomada de decisão de executivos, foi realizada uma pesquisa envolvendo os principais dirigentes da empresa analisada. Do estudo longitudinal efetuado a partir de dados coletados principalmente por entrevistas abertas, destacaram-se oito decisões estratégicas, as quais foram agrupadas em três fases da organização.

Analisando a história da Polpa, observa-se que a empresa foi influenciada por um período de formação dominado por uma estratégia de configuração, a *gestalt strategy* (MINTZBERG, 1979). Segundo o autor, esta estratégia cria os fundamentos da ação organizacional, influenciando no seu desenvolvimento ao longo do tempo. A construção das estratégias da Polpa se inicia com o processo de criação da organização que foi fortemente influenciado pela aspiração de um líder, um empreendedor que sonhou e comprou a idéia.

O processo inicial da vida da empresa apresenta, portanto, fortes características de uma “organização empreendedora”. Em Mintzberg (1992), o modo empreendedor de formulação de estratégias se caracteriza pela figura forte de um líder que administra a organização de uma forma autocrática, aliado a uma estrutura organizacional simples e cujo poder e controle estão centralizados no líder/fundador. Neste caso o *staff* é reduzido, chegando o líder a se confundir com a própria coalizão dominante (CHILD, 1972). É também o líder quem avalia o campo organizacional e define as estratégias para a organização.

Todas as decisões estratégicas da Polpa destacadas no trabalho enquadram-se na categoria dos “problemas divergentes” de Molden (1999) e Schumacher (apud SENGE, 1990) ou, do Tipo 2 de Cooper e Sawaf (1997) ou ainda, do tipo mal-estruturado dos psicólogos cognitivos

(STERNBERG, 2000). São situações altamente complexas, envolvendo a organização como um todo, com soluções singulares e imprevisíveis, do tipo que só o tempo poderá confirmar se a decisão foi adequada. Em outros termos, são decisões estratégicas. Para estas situações a aplicação do raciocínio lógico torna-se muitas vezes difícil pois, quanto mais se aprofunda no problema, mais complexo ele vai ficando, maior o número de detalhes a serem considerados e novas variáveis vão surgindo. Como apontam Cooper e Sawaf (1997, p. 257), “elas requerem mais do que análises técnicas; elas exigem a inteligência emocional e, em particular, o fluxo intuitivo”.

A partir do modelo da racionalidade plena, ou clássica, facilmente se conclui que este não retrata os processos decisórios da Polpa, pois, eles não se enquadram dentro dos seus pressupostos. Todos os problemas representaram situações muito complexas, cujas opções não se mostram claramente, sendo que algumas representam oportunidades escondidas aos olhos menos atentos. Os dados necessários às decisões eram escassos e os aspectos subjetivos foram de vital importância. Se fosse usada a racionalidade plena, o tempo e o custo da análise talvez tivessem inviabilizado as escolhas, até porque seria impossível antecipar todas as consequências de cada ação. Conforme Allison (1971) observou, quando relatam o acontecido a terceiros as pessoas procuram mostrar quais os objetivos buscados e como a decisão foi uma escolha lógica, racional. A pesquisa de Isenberg (apud Schultz, 1994, p.26) evidenciou que, apesar de a maioria dos administradores favorecerem as abordagens intuitivas as analíticas, grande parte deles não acreditam estar agindo desta forma.

No caso da decisão de investir em terras e reflorestamento, por exemplo, embora todos os madeireiros da época soubessem que a floresta natural iria acabar, poucos foram os que, como o Sr. Lugindo, decidiram investir. Ou seja, ele agiu contra os modelos mentais da época, que eram tipicamente extrativistas. Adicionalmente, ele não se colocava como tendo diversas opções a seguir, dentre as quais o reflorestamento. Na verdade, ele criou a opção do reflorestamento, pois, inicialmente, ele não tinha dinheiro e nem terras, mas sim um sonho de tê-las e, a intuição autêntica de que este deveria ser o seu caminho. Para realizar o sonho ele criou oportunidades, usou dinheiro emprestado, correu riscos, trabalhou incansavelmente. O comportamento do Sr. Lugindo não se apoiou no passado para criar o futuro. O Sr. Lugindo se posicionou no futuro e, a partir de seu sonho, tomava decisões no presente que o levariam, como de fato levaram, àquele futuro.

Vista conforme o modelo organizacional (ALLISON, 1971), pelo menos uma das decisões tomadas apresenta características que se aproximam deste, ou seja, a decisão número sete, de ampliar a produção para 40 toneladas-dia. Inicialmente, vista a organização como um agente unitário, o modelo explica a empresa em termos de suas reações com o mundo externo. E foi justamente uma situação de crise de mercado que forçou a Polpa a decidir aumentar a produção para buscar economia de escala e sobreviver. Não há uma decisão única, resultante de um estudo profundo, levando em conta todas as variáveis, mas, centenas de decisões ao longo do tempo que resultam na manutenção da organização na rota, conforme a visão de seus líderes. É importante ressaltar que nas outras decisões se poderia dizer que também houve uma contribuição significativa do modelo organizacional. Não na decisão fundamental, mas na coleção das outras decisões menores que colaboraram na execução da decisão fundamental, que por sua vez, denota o uso da intuição novamente.

O modelo político (ALLISON, 1971) também fundamenta parte das decisões da Polpa. A empresa pode ser vista como sendo familiar, com alguns poucos sócios minoritários não pertencentes à família e, na qual, as decisões críticas para a empresa devem passar por um processo de negociação típico do modelo político. Este modelo leva em consideração os arranjos de poder entre os diversos grupos de interesse e, as decisões são tomadas por critérios políticos baseadas em jogos de barganha. A dicotomia que ocorreu por longo tempo entre as administrações de Lages e de São Domingos demonstra este tipo de arranjo para equacionar o conflito politicamente. A decisão em que mais se demonstra o modelo político é a da construção da hidrelétrica de São Domingos. O distanciamento entre as duas organizações permitiu que uma outra empresa quase

assumisse a propriedade do salto, não fosse a percepção do Sr. César. Após esta percepção, uma série de ações foram sendo tomadas para reverter a posse, acompanhado por negociações entre os sócios quanto à decisão de construir a usina. Muito anterior a este fato, porém, estava a visão, ou decisão intuitiva, do Sr. Lugindo de construir a represa. Ou seja, uma decisão com características políticas na sua implantação, mas intuitiva na sua origem.

As decisões analisadas foram descritas pelos seus tomadores como sendo um sentimento, uma capacidade de acesso a verdades e fatos, que estão além dos cinco sentidos e que foram processadas sem intervenção do raciocínio lógico. Muitas vezes até contradisse a lógica dos fatos. Assim, a intuição pode se manifestar como lampejos momentâneos de percepção da verdade, ou pode se manifestar como um espécie de polarização das decisões da pessoa, uma espécie de percepção íntima do objetivo final, como ocorreu com o caso da Polpa de Madeira Ltda.

A história da Polpa de Madeira, que mostrou a trajetória de pessoas simples, desprovidas de grandes conhecimentos e que acreditaram em um sonho, pode sugerir que, muitas vezes, a racionalidade econômica e a busca incessante pela tomada de decisões mais acertadas, podem obscurecer as visões tão perseguidas pelos estrategistas. Visões estas que não estão escritas e nem provadas em fórmulas matemáticas, mas que se encontram no mais íntimo do ser, em hemisférios muitas vezes esquecidos pela racionalização (econômica) excessiva do ser humano e pelo progresso científico e tecnológico.

## Referências bibliográficas

- ALLISON, Graham T. **Essence of Decision**: explaining the cuban missile crisis. Boston: Little, Brown and Company, 1971.
- BAZARIAN, Jacob. **Intuição heurística**: uma análise científica da intuição criadora. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Alfa-Omega, 1986.
- \_\_\_\_\_. **O problema da verdade**: teoria do conhecimento. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Alfa-Omega, 1985.
- BEAUPORT, Elaine de, DIAZ, Aura Sofia. **Inteligência Emocional**: as três faces da mente. Brasília: Editora Teosófica, 1998.
- CAPRA, Fritjot. **O Tao da física**, um paralelo entre a física moderna e o misticismo oriental. 21<sup>a</sup> ed. São Paulo: Cultrix, 2002.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v.6, p.2-22, 1972.
- CLANCY, Kevin. **Abaixo a intuição**. HSM Management. Barueri: HSM, n. 33, p. 26-32, julho-agosto 2002.
- COHEN, David. **Você sabe tomar decisão?**. Exame. São Paulo: Editora Abril, n. 746, p. 41-58, ago. 2001.
- COOPER, Robert, SAWAF, Ayman. **Inteligência emocional na empresa**. 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- DAWSON, Roger. **Decisões certas e seguras sempre**: como tomar as melhores decisões no âmbito profissional e pessoal. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DAY, Laura. **Intuição**: como utilizá-la para o sucesso. Tradução: Marija C. Mendes. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.
- DESCARTES, René. **Discurso do Método – Regras para a Direção do Espírito**. Tradução: Pietro Nassetti. São Paulo: Martin Claret, 2000.
- FRANQUEMONT, Sharon. **Você já sabe o que fazer**: exercícios para desenvolver a intuição. Tradução de Angela Machado. Rio de Janeiro: Nova Era, 2001.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Tradução: Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995. 11<sup>a</sup> ed.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Tradução: M.H.C. Côrtes. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

GOLEMAN, Daniel, KAUFMAN, Paul, RAY, Michael. **O espírito criativo**. Tradução: Gilson C. C. de Sousa. São Paulo: Cultrix, 1999.

GOLEMAN, Daniel, BOYATZIS, Richard, MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional**. Tradução: Cristina Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GUNTHER, Max. **Os axiomas de Zurique**. 6<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

HAMMOND, John S., KEENEY, Ralph L., RAIFFA, Howard. **Decisões inteligentes**: como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão; tradução de Marcelo Filardi Ferreira. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KEPNER & TREGOE. **Análise de problemas e tomada de decisão**. New Jersey, USA: Proação Consultoria, 1977.

LORIGGIO, Antonio. **De onde vêm os problemas**: método para um diagnóstico eficaz. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

MILES, M.B.; HUBERMAN, M.A. **Qualitative data analysis**: a source book of new methods. Bervely Hills, C.A.: Sage, 1984.

MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**.. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1983.

\_\_\_\_\_. An emerging strategy of “direct” research. **Administrative Science Quarterly**, v.24, p. 582-589, 1979.

\_\_\_\_\_. Strategy-Making in Three Modes. **California Management Review**, Winter, v. XVI, n.2, 1973.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1999. 10<sup>a</sup> Ed.

PARIKH, Jagdish, NEUBAUER, Fred, LANK, Alden G.. **Intuição**: a nova fronteira da administração. Tradução: Paulo Cesar de Oliveira. São Paulo: Cultrix, 1998. Título original: Intuition: the new frontier of managemnt, 1994.

PEIRCE, Penney. **O caminho da intuição**: um guia para a sabedoria interior; tradução Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Mercúrio, 1999.

RAY, Michael, MYERS, Rochelle. **Criatividade nos negócios**. Rio de Janeiro: Record, 1996.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SCHULZ, Mona Lisa. **Despertando a intuição**: usando a sintonia entre mente e corpo para o entendimento e a cura. Tradução: Alice Xavier. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. Tradução: Regina Amarante. São Paulo: Best Seller, 1990.

SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

STERNBERG, Robert J.. **Psicologia cognitiva**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

XAVIER, Francisco Cândido. **O consolador**. Obra mediúnica ditada por EMMANUEL. 8<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: FEB, 1940.