

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS

Programa de Pós-Graduação em Agronomia



Tese

**AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO DA COOPAL À
LUZ DA METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO:
um estudo de caso na Cooperativa dos Pequenos Produtores de
Leite da Região Sul - COOPAL**

Ivete Inês Pastro

Pelotas, 2006

IVETE INÊS PASTRO

**AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO DA
COOPAL À LUZ DA METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE
APOIO À DECISÃO: um estudo de caso na Cooperativa dos
Pequenos Produtores de Leite da Região Sul - COOPAL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronomia da Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Mário Conill Gomes

Pelotas, 2006

Dados de catalogação na fonte:
Ubirajara Buddin Cruz – CRB-10/901
Biblioteca de Ciência & Tecnologia – UFPel

P293a

Pastro, Ivete Inês

Avaliação das estratégias de atuação da COOPAL à luz da metodologia multicritério de apoio à decisão : um estudo de caso da Cooperativa dos Pequenos Produtores de Leite da Região Sul – COOPAL / Ivete Inês Pastro; orientador Mário Conill Gomes. – Pelotas, 2006. – 254f. ; il. – Tese (Doutorado). Programa de Pós- Graduação em Agronomia. Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel. Universidade Federal de Pelotas. Pelotas, 2006.

1. Metodologia multicritério. 2. Avaliação estratégica.
3. Organização cooperativa. I. Gomes, Mário Conill. C. I-
I. Título.

CDD: 334.68

IVETE INÊS PASTRO

**AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO DA COOPAL À LUZ DA
METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO: um estudo de caso na
Cooperativa dos Pequenos Produtores de Leite da Região Sul - COOPAL**

Banca Examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Mario Conill Gomes (UFPel)

Membro Interno: Prof. Dr. José Geraldo Wizniewsky (UFPel)

Membro Interno: Prof. Dr. Helvio Debli Casalinho (UFPel)

Membro Interno (suplente): Prof. Dr. Carlos Rogério Mauch (UFPel)

Membro Externo ao Programa: Prof. Dr. Volnei Krause Kohls (UFPel)

Membro Externo a Universidade: Prof^a Dr^a. Carmen R. Flores Wizniewsky (UFMS)

À minha mãe (*in memoriam*)

Mãe, tu não podes esperar para partilhar este momento comigo, mas saibas que só prossegui e finalizei este trabalho, por ti. Sei que estás orgulhosa de mim, pois sempre compreendi, ainda que pelo seu olhar, o quanto me apoiavas. Sei que sofreste quando me afastei de ti para poder realizar este trabalho, mas também sei que, mesmo sofrendo, me incentivavas a prosseguir. Obrigada pelo seu amor, carinho e dedicação. Tu estarás sempre no meu coração e na minha mente. Te amo, minha querida!

AGRADECIMENTOS

Este é o final de mais uma importante etapa da minha vida e, com certeza, não a teria ultrapassado, não fossem o carinho, a amizade, a compreensão, a sensibilidade e a contribuição de muitas pessoas. Às pessoas que confiaram em mim, me compreenderam, colaboraram com meu trabalho, me apoiaram em momentos de desânimo e tristeza, a minha eterna gratidão.

- Ao orientador deste trabalho, Prof. Dr. Mario Conill Gomes, pela confiança em meu trabalho, pelo incentivo e apoio.
- Aos professores componentes da banca de qualificação e defesa, pela disponibilidade.
- Ao Senhor Dário Neutzling (Presidente da COOPAL), por “abrir as portas” da COOPAL para que eu pudesse realizar este estudo.
- Aos meus amigos, pelo carinho e amizade.
- Aos meus familiares, pelo amor e compreensão.

A todos, muito abrigada.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo a construção de um modelo de avaliação das estratégias de atuação da COOPAL, à luz da metodologia multicritério de apoio à decisão. A COOPAL (Cooperativa dos pequenos produtores de leite da região sul) foi fundada em 1997 e conta atualmente com 1170 associados. Sua sede administrativa está situada no município de Canguçu – RS e a usina de processamento de leite em Posto Branco, 1º Distrito de Canguçu. Em seu quadro associativo, a COOPAL conta, hoje com produtores de leite dos municípios de Canguçu, São Lourenço, Arroio do Padre, Morro Redondo, Piratini, Encruzilhada e Cerrito.

A realização deste estudo permitiu identificar a aplicabilidade da metodologia multicritério, quando do apoio às decisões estratégicas. Além disso, atendendo ao objetivo do estudo, foi possível identificar limitações e oportunidade estratégicas que podem modificar positivamente o desenvolvimento e o crescimento da COOPAL. O estudo foi desenvolvido em três fases: estruturação do problema, avaliação e recomendações. O problema se insere no contexto organizacional, na medida em que trata da gestão estratégica, segundo o juízo de valor do decisor.

Tendo como instrumento de coleta de informações a entrevista semi-estruturada, construiu-se o mapa cognitivo com o decisor, para a identificação dos seus valores em relação ao contexto decisório, os quais foram utilizados para ressaltar os critérios julgados importantes. Tais critérios, com os seus respectivos descritores, compõem o modelo de decisão. A partir do julgamento da atratividade, foi possível gerar as funções de valor (avaliação local) e as taxas de compensação (avaliação global) de cada critério. Com base na avaliação do estado atual em que se encontra a organização estudada propõem-se várias ações de aperfeiçoamento para implementação de estratégias globais.

Pelo estudo, concluiu-se que o modelo construído permite aumentar o nível de entendimento e compreensão sobre o desempenho estratégico, com conseqüente melhoria do processo de gestão. Além disso, eleva o nível de aprendizado sobre o contexto decisório, uma vez que envolve incisivamente o decisor (e seus valores) em todo o processo.

Palavras-chave: metodologia multicritério, avaliação estratégica e organização cooperativa.

ABSTRACT

This work intends to build a model of evaluation of COOPAL acting, at the light of multicriteria decision aid. COOPAL stands for “Cooperativa dos Pequenos Agricultores Produtores de Leite da Região Sul” (South Region Small Milk Producers Cooperative) and was funded in 1997 and has nowadays 1170 associates. Its administrative headquarters is located in Canguçu city – RS and de milk processing plant is in Posto Branco, which is the First District of Canguçu. In its associate board, COOPAL has, now, milk producers from Canguçu, São Lourenço, Arroio do Padre, Morro Redondo, Piratini, Encruzilhada and Cerrito.

This study allowed to identify the applicability of multicriteria methodology when supporting strategic decisions. Besides, along to the study objective, it was possible to identify limitations and strategic opportunities which can markedly modify the development and growth of COOPAL. The study was developed in three phases: problem structuring, evaluation and recommendations. The problem is inserted in the organizational context, when dealing with strategic management, according to the decision maker value judgment.

The semi-structured interview was the instrument of information collection and a cognitive map was constructed with the decision maker; it helped to identify his values in relation to the decision context, which were used to emphasize the criteria that were considered important. These criteria, with their respective descriptors, compose the decision model. From the attractiveness judgment, it was possible to create the value functions (local evaluation) and the compensation rates (global evaluation) for each criterion. As a result, many improvement actions for implementation of global strategies were proposed from the present condition of the organization studied (*status quo*).

Through the study, it was concluded that the constructed model allows the improvement of understanding and comprehension of the strategic development, with consequent enhancing of management process. Besides, it raises the level of learning upon the decision context, once it incisively involves the decision maker (and his value) in all the process.

Key words: multicriteria methodology, decision aid, cooperative strategic evaluation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- A organização e o ambiente, segundo a abordagem dos sistemas abertos	41
Figura 2 - Localização do município de Canguçu	91
Figura 3 - Mapa ilustrativo da micro-região de Pelotas	92
Figura 4 - Fases do processo de apoio à decisão	101
Figura 5 - Classificação dos atores	104
Figura 6 - Articulação e pensamento	108
Figura 7 - Representação de um construto	110
Figura 8 - <i>Cluster</i> , linhas de argumentação e ramo em um mapa cognitivo	116
Figura 9 - Processo de enquadramento do mapa cognitivo	117
Figura 10 - Estrutura arborescente de um modelo multicritério	119
Figura 11 - Descritor que identifica os níveis BOM e NEUTRO	123
Figura 12 - Escala mostrando a ordem de preferência dos níveis de impacto	125
Figura 13 - Mapa cognitivo da COOPAL	137
Figura 14 - Delimitação dos <i>clusters</i> do mapa cognitivo	139
Figura 15 - Linhas de argumentação e ramos do <i>cluster</i> adaptação ao mercado	141
Figura 16 - Enquadramento do ramo R1 no contexto do processo decisório	143
Figura 17 - Identificação do plano L2 e do candidato a PVF para o ramo R1	144
Figura 18 - Enquadramento do ramo R2 no contexto do processo decisório	145
Figura 19 - Identificação do plano L2 e do candidato a PVF para o ramo R2	146
Figura 20 - Arvore de pontos de vista fundamentais	148
Figura 21 - Estados possíveis para o descritor do PVF 1	151
Figura 22 - Pontos de vista elementares do PVF 2 - ofertar um produto diferenciado	152
Figura 23 - Estados possíveis para o descritor do PVE 2.1	153

Figura 24 - Estados possíveis para o descritor do PVE 2.2	155
Figura 25 - Estados possíveis para o descritor do PVE 2.3	156
Figura 26 - Pontos de vista elementares do PVF 3 - Evitar risco de queda de receita	157
Figura 27 - Estados possíveis para o descritor do PVE 3.1	158
Figura 28 - Estados possíveis para o descritor do PVE 3.2	160
Figura 29 - Estados possíveis para o descritor do PVF 4	162
Figura 30 - Estados possíveis para o descritor do PVF 5	163
Figura 31 - Estados possíveis para o descritor do PVF 6	165
Figura 32 - Pontos de vista elementares do PVF 7 - Melhorar a qualidade de vida dos produtores	167
Figura 33 - Estados possíveis para o descritor do PVE 7.1	168
Figura 34 - Estados possíveis para o descritor do PVE 7.2	170
Figura 35 - Função de valor do PVF 1 - solicitações dos pontos de vendas	173
Figura 36 - Pontos de vista elementares do PVF 2	175
Figura 37 - Taxas de harmonização dos pontos de vista elementares do PVF 2	175
Figura 38 - Taxas de harmonização dos pontos de vista elementares	176
Figura 39 - Pontos de vista fundamentais	178
Figura 40 - Taxas de harmonização dos pontos de vista fundamentais	179
Figura 41 - Taxas de harmonização em % dos pontos de vista fundamentais	180
Figura 42 - Representação gráfica das taxas de harmonização por área de interesse	181
Figura 43 - Taxas de harmonização entre pontos de vista fundamentais	182
Figura 44 - Representação gráfica da situação atual, por área de interesse	188
Figura 45 - Representação gráfica da situação atual por PVF	189
Figura 46 - Impacto da estratégia 1 nos PVFs 1 e 3	201
Figura 47 - Pontuação global comparativa entre situação atual e melhoria após implantar a estratégia 1	202
Figura 48 - Impacto da estratégia 2 no PVF 2	203
Figura 49 - Pontuação global comparativa entre situação atual e melhoria após implantar a estratégia 2	204
Figura 50 - Impacto da estratégia 3 no PVF 6	205
Figura 51 - Pontuação global comparativa entre situação atual e melhoria após implantar a estratégia 3	206

Figura 52 - Impacto da estratégia 4 nos PVFs 3, 4, 5, 6 e 7	209
Figura 53 - Pontuação global comparativa entre situação atual e melhoria após implantar a estratégia 4	210

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Conceitos que compõem as linhas de argumentação do <i>cluster</i> adaptação ao mercado	142
Tabela 2 - Linhas de argumentação que compõem os ramos do <i>cluster</i> adaptação ao mercado	142
Tabela 3 – Descritor do PVF 1 – solicitações dos pontos de venda	151
Tabela 4 – Descritor do PVE 2.1 do PVF ofertar um produto diferenciado	154
Tabela 5 – Descritor do PVE 2.2 do PVF ofertar um produto diferenciado	155
Tabela 6 – Descritor do PVE 2.3 do PVF ofertar um produto diferenciado	156
Tabela 7 – Descritor do PVE 3.1 do PVF evitar riscos de queda de receita	159
Tabela 8 – Descritor do PVE 3.2 do PVF evitar riscos de queda de receita	161
Tabela 9 – Descritor do PVF 4 – custos de distribuição	162
Tabela 10 – Descritor do PVF 5 – diversificar as receitas	164
Tabela 11 – Descritor do PVF 6 – melhorar a renda dos produtores	166
Tabela 12 – Descritor do PVE 7.1 do PVF melhorar a qualidade de vida dos produtores	169
Tabela 13 – Descritor do PVE 7.2 do PVF melhorar a qualidade de vida dos produtores	171
Tabela 14 – Função de valor e valor transformado do descritor do PVF 1	173
Tabela 15 – Taxas globais de harmonização entre pontos de vista fundamentais	182
Tabela 16 – Perfil de impacto nos PVEs e pontuação atual da COOPAL	184
Tabela 17 – Avaliação parcial das ações potenciais nos PVFs	185
Tabela 18 – Contribuição dos PVFs ao valor global na situação atual	187
Tabela 19 – Valor global mínimo, atual e máximo da COOPAL	188
Tabela 20 – Níveis de impacto dos descritores, impacto atual, mínimo e máximo	191
Tabela 21 – Estratégia possível de ser implantada (1)	200
Tabela 22 – Estratégia possível de ser implantada (2)	203

Tabela 23 – Estratégia possível de ser implantada (3)	205
Tabela 24 – Estratégia possível de ser implantada (4)	208

SUMÁRIO

BANCA EXAMINADORA	01
DEDICATÓRIA	02
AGRADECIMENTOS	03
RESUMO	04
ABSTRACT	05
LISTA DE FIGURAS	06
LISTA DE TABELAS	09
SUMÁRIO	11
APRESENTAÇÃO DOS CAPÍTULOS	15
1. INTRODUÇÃO	17
1.1 Tema e problema de pesquisa	17
1.2 Objetivos	22
1.2.1 Objetivo geral	22
1.2.2 Objetivos específicos	22
1.3 Justificativa teórico-prática	23
1.4 Pressupostos da pesquisa	25
1.5 Delineamento e perspectiva da pesquisa	26
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	29
2.1 Estratégia	29
2.1.1 Evolução conceitual	29
2.1.2 Estratégia organizacional x Planejamento estratégico	33

2.1.3	Processo de elaboração de estratégias	35
2.1.4	Formação estratégica: um processo cognitivo	37
2.1.5	O ambiente e a formação de estratégias	40
2.2	Cadeias agroalimentares	49
2.3	Agricultura familiar	52
2.4	Cooperativismo	56
2.4.1	Aspectos organizacionais	56
2.4.2	Historicidade e estruturação jurídica	59
2.5	Economia solidária	64
2.6	O processo decisório	77
3.	MÉTODO	82
3.1	A seleção da organização estudada	82
3.1.1	A COOPAL.....	83
3.1.1.1	O nascimento da Coopal	83
3.1.1.2	Aspectos gerenciais, funcionais e estruturais	85
3.1.1.3	Aspectos organizacionais	86
3.1.1.4	Os associados	87
3.1.1.5	Aspectos sociais	88
3.2	O município de Canguçu	90
3.3	As etapas da pesquisa de campo	94
3.4	Instrumento de coleta de informações	95
3.5	A metodologia multicritério de apoio à decisão	96
3.5.1	Evolução histórica	96
3.5.2	O processo decisório na visão do apoio à decisão	99
3.5.2.1	A estruturação do problema	102
3.5.2.1.1	O subsistema de atores	103
3.5.2.1.2	O subsistema de ações	105
3.5.2.1.3	Mapas cognitivos	106
3.5.2.1.4	Família de pontos de vista fundamentais	113
3.5.2.1.5	Construção de descritores	120
3.5.2.2	Fase de avaliação	124
3.5.2.2.1	Funções de valor	124
3.5.2.2.2	Taxas de harmonização	127

3.5.2.3 Fase de recomendações	128
3.5.2.3.1 Geração e avaliação de ações	129
3.5.2.3.2 Análise de sensibilidade e dominância	130
4. A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO DA COOPAL	133
4.1 A estruturação do problema	133
4.1.1 A construção do mapa cognitivo	134
4.1.2 O processo de transição	140
4.1.3 Família de pontos de vista fundamentais	147
4.1.4 A construção dos descritores	149
4.1.4.1 Área de interesse adaptação ao mercado	150
4.1.4.2 PVF 1 – Atender as solicitações dos pontos de vendas	150
4.1.4.3 PVF 2 – Ofertar um produto diferenciado	152
4.1.5 Área de interesse administração da variabilidade	157
4.1.5.1 PVF 3 – Diminuir os riscos de queda de receita	157
4.1.5.2 PVF 4 – Diminuir os custos de distribuição	161
4.1.5.3 PVF 5 – Diversificar as receitas	163
4.1.6 Área de interesse economia popular solidária	165
4.1.6.1 PVF 6 – Melhorar a renda dos produtores	165
4.1.6.2 PVF 7 – Melhorar a qualidade de vida dos produtores	167
4.2 Fase de avaliação do problema	171
4.2.1 Funções de valor	172
4.2.2 Determinação das taxas de harmonização	174
4.2.2.1 Taxas locais de harmonização (entre pontos de vista elementares)	174
4.2.2.2 Taxas globais de harmonização (entre pontos de vista fundamentais)	177
4.3 Determinação do perfil de impacto das ações	183
4.4 Fase de recomendações	190
4.4.1 A geração de ações	192
4.4.1.1 Ponto de vista fundamental 1	192
4.4.1.2 Ponto de vista fundamental 2	193
4.4.1.3 Ponto de vista fundamental 3	194
4.4.1.4 Ponto de vista fundamental 4	195
4.4.1.5 Ponto de vista fundamental 5	196

4.4.1.6 Ponto de vista fundamental 6	196
4.4.1.7 Ponto de vista fundamental 7	197
4.4.2 – Estratégias de implementação de ações	198
4.4.2.1 – Estratégias de curto prazo	199
4.4.2.2 – Estratégia de médio e longo prazo	206
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	211
5.1 – Quanto à metodologia utilizada	211
5.2 – Quanto ao estudo de caso	212
5.3 – Quanto à aplicação da metodologia em outros estudos	215
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	217
7. APÊNDICES	225

APRESENTAÇÃO DOS CAPÍTULOS

Com a finalidade de atender o objetivo geral e os específicos, e assim responder ao problema de pesquisa, a apresentação dá-se a partir da divisão em capítulos, abordando de maneira específica cada um dos tópicos, o que facilita a compreensão do estudo.

No primeiro capítulo apresenta-se o tema e o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa teórico-prática, os pressupostos e o delineamento e a perspectiva da pesquisa.

No segundo capítulo encontra-se a base teórica que permeia o tema de pesquisa, onde se considerou e ponderaram-se os conceitos e concepções de diversos autores, sobre os diversos aspectos ligados ao desenvolvimento do estudo. De acordo com Triviños (1987), a base teórica, ou fundamentação teórica, ou referencial teórico ou revisão da literatura orienta o pesquisador, desde os conceitos mais básicos até a familiarização em profundidade do tema. Além disso, serve para compreender, explicar e dar significado aos fatos estudados. A base teórica, para Minayo (1994, p. 18), é “o conhecimento anterior, construído por outros estudiosos e que lançam luz sobre a questão de nossa pesquisa”.

No terceiro capítulo é apresentado o método utilizado na pesquisa. No método está contida a caracterização da organização onde se desenvolveu o presente estudo (COOPAL), bem como o contexto onde está inserida. Além disso, é apresentada a forma como foi realizado o estudo de campo, bem como os instrumentos de coleta de informações utilizados. O método, citando Dilthey (*apud* MINAYO, 1994, p. 16, 17) “é necessário por causa da nossa ‘mediocridade’. Para sermos mais generosos, diríamos, como não somos gênios, precisamos de parâmetros para caminhar no conhecimento”. A autora cita também Lênin, quando expõe que “o método é a alma da teoria” e Fayerabend quando, por outro lado, observa que “o progresso da ciência está associado mais à violação das regras do que à sua obediência. Dada uma regra qualquer, por mais fundamental e necessária

que se afigure para a ciência, sempre haverá circunstâncias em que se torna conveniente não apenas ignorá-las como adotar a regra oposta”.

No quarto capítulo é construído o modelo de avaliação das estratégias de atuação da COOPAL.

No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais.

1. INTRODUÇÃO

O primeiro capítulo trata da exposição do tema e problema de pesquisa, do objetivo geral e dos objetivos específicos, da justificativa teórico-prática, dos pressupostos, do delineamento e das perspectivas da pesquisa.

1.1 - Tema e problema de pesquisa

A complexidade do processo administrativo de toda e qualquer organização acentua-se na medida em que é analisada, seja do ponto de vista interno, relacionado com a tecnologia, estrutura e objetivos, seja do ponto de vista externo ou contexto ambiental, relacionado com as variáveis políticas, econômicas e sociais. Tal complexidade, aliada à crescente limitação e escassez de recursos, gerada pela competição nem sempre ética, implica, como base de sustentação, no estabelecimento de estratégias e respostas adequadas, capaz de assegurar a sobrevivência das organizações, não somente a curto, mas também em longo prazo. Tais premissas são deliberadas, considerando as organizações que atuam em mercados regidos pelo sistema capitalista, onde, para sobreviver, as organizações precisam agir de forma eficiente, utilizando técnicas e ferramentas que as auxiliem na estruturação e organização de todos os recursos necessários à atividade produtiva, desenvolvimento de mercado, relação com clientes e fornecedores, bem como, atendimento a tendências e exigências mercadológicas. A eficiência na utilização dessas técnicas e ferramentas coloca a organização em consonância com seus objetivos estratégicos, assegurando um posicionamento competitivo no mercado, que pressupõe concentrar seu foco, atenção e ação nas estratégias estabelecidas. Para tanto, os administradores/proprietários/decisores precisam continuamente alocar e ajustar, além de direcionar os recursos disponíveis aos objetivos estratégicos. Assim, decisões que envolvem investimentos, aplicações financeiras, mercados, clientes, fornecedores, funcionários, produção, distribuição, etc., tornam-se uma tarefa que exige cada vez mais conhecimento gerencial, além

de uma gama de informações que subsidie o crescimento e o desenvolvimento organizacional.

Diante da concorrência cada vez mais acirrada e da necessidade de resultados positivos, tanto nos aspectos econômicos e financeiros, bem como no aspecto social e de imagem, o nível estratégico das organizações é cada vez mais exigido. Dessa forma já não se admite avaliar o desempenho das organizações, simplesmente ou somente através de indicadores econômicos e financeiros, como outrora. Obviamente que tais fatores continuam sendo importantes, mas não devem ser considerados de forma isolada, uma vez que representam as conseqüências e não as causas das decisões estratégicas tomadas. Diante disso, outras variáveis precisam ser incorporadas ao processo decisório, tendo em vista a necessidade de minimizar a obscuridade em relação a todo o processo.

Contextualizando, as atividades econômicas, desenvolvidas pelos setores comerciais, industriais e de serviços, têm sido, historicamente, alvos de muitos estudos e pesquisas. Isto se deve, principalmente, pela importância adquirida por esses setores, a partir do surgimento do capitalismo, cujo principal objetivo é o de aumentar a riqueza econômica pela utilização do capital. Neste sentido, a evolução de conceitos e definições que sejam suficientes para explicar o relacionamento dos elementos que interagem em uma empresa comercial, industrial, de serviços ou em organizações não empresariais, mas que atuam diretamente nesses ramos do mercado, tem sido uma constante na área de administração, tanto em nível empresarial, quanto acadêmico.

Por outro lado, o setor agropecuário da economia, principalmente no Brasil, carece de estudos que se propõem a explicar o relacionamento dos elementos que interagem nessa atividade. Apesar de ainda incipientes, vale ressaltar que, nas últimas décadas, tem se observado um acréscimo no número de estudos e pesquisas envolvendo esta área. Apesar deste acréscimo, o volume de estudos e pesquisas ainda é pequeno, face à importância deste setor nos aspectos econômico e social do país.

O setor agropecuário brasileiro sempre teve uma participação significativa no crescimento econômico e, principalmente, no desenvolvimento social. Historicamente, se encontra o ciclo das especiarias, do ouro, do pau Brasil, do café, da cana-de-açúcar, do café com leite, da borracha e, mais recentemente, o da soja;

ciclos onde a base da economia do país dependia quase que exclusivamente desses produtos. Percebe-se, portanto, que o setor agropecuário desempenha um papel importante para o país, através da produção de alimentos. Essa participação congrega, cerca de cinco milhões de propriedades rurais, que abrigam mais de 37 milhões de pessoas. O setor agropecuário brasileiro vem se destacando nos últimos anos na economia mundial. De acordo com dados do IBGE, a taxa de participação do setor agropecuário, no PIB, subiu de 8% em 2000 para 10,2% em 2003. Esse crescimento relativo se deve ao maior número de parceiros comerciais e ao aumento crescente da demanda por produtos brasileiros como grãos e carnes.

No entanto, embora o setor tenha crescido e tenha, historicamente, contribuído de forma incisiva para o crescimento, verifica-se que a situação de grande parte, principalmente da agricultura familiar, é crítica. Descapitalizada, sem fontes de recursos para investimentos, sem apoio dos órgãos governamentais, sem políticas públicas e sem condições de competir no mercado, se vêem obrigadas, muitas vezes, a deixar de produzir, comprometendo, assim, o próprio desenvolvimento econômico e social do país.

Mais recentemente, os problemas enfrentados pelo setor primário, especialmente aqueles ligados à agricultura familiar, alavancaram movimentos que deram origem, em muitos municípios brasileiros, a incentivos e projetos públicos, onde a idéia norteadora era de transformar produtos oriundos da agropecuária em produto pronto para o consumo. Foi a partir desse contexto que se iniciaram as atividades ligadas à grande parte das agroindústrias brasileiras. Muitos desses projetos deram resultados positivos. Por outro lado, por não haver um acompanhamento técnico, principalmente no que se refere à comercialização, outros tantos projetos foram inviabilizados. Assim, pode-se perceber que iniciativas dessa natureza não garantem a melhoria de vida das famílias envolvidas nesse processo, pois a falta de conhecimento na área gerencial, estrutura, mercado consumidor, distribuição, legislação, enfim, todos os aspectos compreendidos na produção e comercialização de produtos alimentares, dificultam o efetivo estabelecimento dessas organizações no mercado. Um dos meios encontrados por muitos agricultores familiares para superar os obstáculos encontrados, aponta o cooperativismo como um mecanismo bastante promissor.

Na tentativa de mudar uma situação instalada, o cooperativismo é tido como uma alternativa de fortalecimento e busca de soluções, principalmente para a agricultura familiar, não só no Brasil, mas também em outros países. O cooperativismo ligado à agricultura desfruta de uma boa aceitação por parte da população e também de governantes, pois independentemente do regime econômico adotado por qualquer país, o cooperativismo sempre desfrutou de seu espaço, ajudando, inclusive, a solucionar problemas econômicos e sociais, de determinadas regiões.

Devido a vários fatores, dentre eles a escassez e os obstáculos à obtenção de recursos, a informalidade do mercado de trabalho, a dificuldade de estruturação individual, poder de reivindicação, luta por direitos de cidadania, aquisição e comercialização de produtos, etc., observa-se o surgimento de novas modalidades de empreendimentos, inclusive, cooperativas. De uma forma geral, essas organizações buscam, na união de forças e na solidariedade, ações que promovam melhorias nas condições de vida e desenvolvimento de suas atividades produtivas.

Com uma perspectiva que difere da maioria das organizações cooperativas, a COOPAL - Cooperativa dos Pequenos Produtores de Leite da Região Sul - nasceu com o compromisso de atuar no campo da economia solidária. A particularidade desse tipo de organização está, justamente, no princípio que deveria permear o cooperativismo de uma forma geral, ou seja, a cooperação e a solidariedade. Isto não significa abrir mão dos resultados econômicos, mas sim, considerá-los uma consequência do trabalho cooperativo e solidário. Neste sentido, em princípio, parece haver certo antagonismo entre os princípios da economia solidária e o mercado convencional/capitalista. No entanto, apesar do seu compromisso solidário, é no mercado convencional que a COOPAL atua, comercializando seus produtos. Assim, em muitos aspectos, é obrigada a atender as exigências do mercado convencional, uma vez que depende dele para continuar na atividade. A diferença fundamental parece estar no fato de que no mercado convencional as forças são direcionadas para a produtividade e o lucro, sem medir as consequências sociais, como por exemplo: a exploração da força de trabalho, o acesso do trabalhador à saúde, educação, lazer, exclusão do mercado de trabalho, concentração de renda, etc., tampouco, entre outras, as consequências ambientais, com raras exceções. Por outro lado, o mercado da economia solidária pressupõe que os produtos/serviços

cheguem ao consumidor, sem terem passado pela exploração da força de trabalho; que os resultados obtidos através do empreendimento sejam equitativamente distribuídos, não enriquecendo um ou poucos em detrimento de muitos, etc. Complementando, todo o produto produzido ou serviço prestado tem algum tipo de trabalho humano e pode ter sido explorado pelo capital possibilitando ao dono do empreendimento acumular mais capital, tendo como base a expropriação da mais valia absoluta, relativa e extra. Sem falar da devastação ambiental e da poluição que poderá estar causando determinado processo produtivo.

É importante lembrar que esse tipo de empreendimento ainda trilha seus primeiros passos, mas que deve ser considerado, pois significa um alento para um grande número de agricultores familiares da região Sul do Rio Grande do Sul, associados da COOPAL.

Diante desse contexto, é importante destacar que a realização de estudos que possam contribuir para o desenvolvimento e a sistematização de conhecimento envolvendo, sobretudo aspectos gerenciais de organizações cooperativas ligadas à agricultura familiar e que atuam no campo da economia solidária é primordial para melhor compreender, auxiliar e dar subsídios de atuação a esse tipo de empreendimento. Neste sentido, este estudo de caso, realizado na Cooperativa dos Pequenos Agricultores Produtores de Leite da Região Sul - COOPAL -, localizada no município de Canguçu - RS propõe-se a contribuir, a partir da seguinte proposição: **construção de um modelo de avaliação das estratégias de atuação da COOPAL, à luz da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão.**

1.2 - Objetivos

1.2.1 - Objetivo geral

O objetivo geral do presente estudo é avaliar as estratégias de atuação da COOPAL, à luz da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão.

1.2.2 - Objetivos específicos

- Construir um modelo multicritério para avaliar as estratégias de atuação da COOPAL;
- Gerar conhecimento, para o decisor da COOPAL, sobre o processo decisório que envolve as escolhas de estratégias de atuação;
- Apresentar (através da redação final da tese, publicação de artigos, seminários, etc.) e analisar, de forma organizada e sistematizada, os valores que permeiam a elaboração e a escolha das estratégias de atuação da COOPAL;
- Oportunizar, através do modelo construído, a geração e avaliação de oportunidades estratégicas, bem como o aperfeiçoamento gerencial, no que tange à administração estratégica da COOPAL.

1.3 - Justificativa teórico-prática

Dar subsídio às organizações ligadas à produção que envolve a agricultura familiar e que atuam no campo da economia popular solidária é uma tarefa premente e importante, pois além do aspecto econômico, reflete a questão social. Para isso, é significativo contar com uma literatura contemporânea que trate desse tema. Estudos que analisam as organizações cooperativas não são facilmente encontrados, apesar de indicações inerentes a experiências bem sucedidas e com reflexos sociais importantes para muitos países.

As manifestações observadas retratam o cooperativismo como algo além de um simples processo produtivo, uma vez que é permeado por uma filosofia que transcende a pura e elementar produção de bens e serviços, ingressando na dinâmica da vida familiar dos associados. Esse tipo de organização é peculiar, pois não objetiva somente resultados econômicos, mas sim, possui um inequívoco compromisso social e democrático na sua condição intrínseca. Assim, os estudos desenvolvidos nessa área do conhecimento têm o compromisso de apresentar elementos para novas abordagens, além de promover ampla difusão, visando facilitar a compreensão desse ambiente organizacional. Os resultados desses estudos podem contribuir e auxiliar as organizações cooperativas na implementação de estratégias de atuação, que possam promover o crescimento e desenvolvimento econômico e social dos associados.

Ponderando os aspectos que obrigatoriamente devem permear um estudo, cuja forma final é apresentada sob a configuração de Tese, destaca-se a relevância do presente trabalho considerando-se:

► a não trivialidade: a complexidade existente no ambiente organizacional, guardadas as proporções, parece ser comum a todo e qualquer tipo de organização. Destaca-se, assim, o estudo em uma organização, onde “os proprietários/acionista/associados” não gerenciam, de forma pessoal a organização, como é o caso das cooperativas. Neste sentido, os seus representantes legais, ao tomarem decisões, devem ponderar, não idéias e concepções pessoais, mas sim, as que representam os anseios dos associados. Assim, a construção de modelos de avaliação constitui-se, além de um forte argumento de defesa das decisões tomadas, um desafio significativo. Isto porque não simplifica a complexidade do ambiente para criar um instrumento de avaliação de oportunidades de melhoria;

trabalha com os valores dos atores e os incorpora em um modelo de avaliação e; induz os atores do processo a refletir sobre os seus próprios valores, sobre as suas atividades dentro da organização e sobre a sua relação com os demais atores.

► contribuição teórica e prática: este trabalho pode contribuir para o desenvolvimento e o aprimoramento de metodologias voltadas para a estruturação e avaliação de problemas complexos; pode gerar informações úteis para o entendimento do funcionamento e da racionalidade em organizações cooperativas e; pode proporcionar, aos decisores, oportunidade de aprendizado sobre o processo decisório.

► ineditismo: a concepção inédita do presente trabalho pode ser configurada a partir da utilização da metodologia multicritério de apoio à decisão em um estudo onde se aborda a gestão estratégica; focalização de um dos principais problemas das organizações que é a avaliação de suas estratégias e; oportunidade de aperfeiçoamento gerencial, através do processo de apoio à decisão.

Concluindo, além das considerações acima, o presente estudo pode vir a contribuir com a teoria organizacional, adicionando informações ao conhecimento científico através dos seus resultados e auxiliando na compreensão de fenômenos organizacionais. Em termos práticos, o presente estudo pode vir a oferecer subsídios de atuação aos dirigentes da organização pesquisada, bem como, assessorar dirigentes de outras organizações cooperativas, que buscam novas formas de organização, especialmente àquelas que objetivam cooperação, democracia e melhoria das condições de vida de seus associados. Este aspecto pode ser atendido a partir da publicação de artigos, seminários, palestras e outras formas de divulgação das informações levantadas no estudo.

1.4 - Pressupostos da pesquisa

Os objetivos propostos por este trabalho devem ser alcançados através da abordagem qualitativa, porém, para que a análise qualitativa seja feita, dados quantitativos serão utilizados. Atualmente, a divisão explícita entre pesquisa qualitativa e quantitativa vem perdendo força, uma vez que alguns autores já entendem que, de certo modo, a pesquisa quantitativa é, também, qualitativa. Para explicar essa relação, Goode e Hatt (*apud* RICHARDSON *et. al*, 1985) observam que a pesquisa moderna deve rejeitar a idéia de separação entre estudos qualitativos e quantitativos, uma vez que não importa quão precisa sejam as medidas, o que é medido continua sendo uma qualidade. Assim, qualquer problema que seja avaliado através de dados quantitativos, somente será compreendido a partir da análise (qualitativa) desses dados, ou seja, a análise indicará o que os dados quantitativos representam. Complementando, Minayo (1994) ressalta que dados qualitativos e quantitativos não se opõem. Ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia.

A abordagem qualitativa, além de permear as análises de todo o processo de construção do presente estudo, está caracterizada, também, na elaboração do mapa cognitivo da COOPAL, uma vez que aborda aspectos ligados a valores, expectativas e cognição do dirigente/decisor. As estratégias da COOPAL também, em sua análise, têm condição qualitativa, pois evidenciam aspectos de cognição, perspectivas, crenças e valores do decisor.

De acordo com Rubin e Rubin (1995), a abordagem qualitativa é indicada quando o estudo propõe um entendimento sobre sentimentos, pensamentos e experiências de pessoas. Godoy (1995) ressalta que este tipo de abordagem envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo. Vale considerar também, que Richardson *et al.* (1985) apontam que, uma das razões para se utilizar a pesquisa qualitativa é quando a situação em estudo evidencia a compreensão de aspectos psicológicos, cujos dados não podem ser coletados de modo completo por outros métodos, devido à complexidade que os envolve. O autor observa que neste caso, se enquadram os estudos dirigidos à

análise de atitudes, motivação, expectativas, valores, etc. A pesquisa qualitativa, considerando Minayo (1994), trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Ademais, outra característica da pesquisa qualitativa é ressaltada por Godoy (1995), quando deixa claro, que o foco de estudo é delimitado e ajustado no decorrer da investigação. Neste caso, o pesquisador não parte de hipóteses preestabelecidas, mas de suposições gerais e amplas, que vão sendo ajustadas e construídas à medida que as informações vão sendo coletadas e analisadas.

1.5 - Delineamento e perspectivas da pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. A qualificação como estudo de caso se dá, tendo em vista que o foco da análise está direcionado para a COOPAL. Logo, tendo uma única unidade de análise, o estudo se caracteriza como estudo de caso.

Para Triviños (1987), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objetivo é o estudo de uma unidade que se analisa profundamente. Corroborando, Godoy (1995) observa que o estudo de caso visa o exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular. Complementando, Yin (1984) destaca que o estudo de caso é recomendado quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco está em um fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto da vida real.

É importante ressaltar, que por se tratar de um estudo de caso, os resultados obtidos somente podem ser considerados para a unidade analisada, não se pode ter a intenção, portanto, de generalizar os resultados além do contexto em que o estudo será realizado. Este aspecto é abordado por Bruyne, Herman e Schoutheete (1977, p. 227) como uma limitação do estudo de caso, pois tem “um caráter ‘particularizado’ e seu poder de generalização é limitado na medida em que a validade de suas conclusões permanece contingente. Essas conclusões não se revelam necessariamente corretas em outros casos, mesmo semelhantes, e fontes de diferenças distintas das contidas no caso escapam inteiramente à análise”.

Por outro lado, existem situações em que o sentido tradicional de generalização torna-se passível de alterações. Assim sendo, acrescenta-se que Marshall e Rossman (*apud* ZANELLI, 1997, p. 92) fazem referência ao conceito de transferibilidade apresentado por Lincoln e Guba, deixando claro que “a responsabilidade de demonstrar a aplicabilidade de um conjunto de descobertas em um outro contexto, cabe mais ao investigador que fará a transferência do que ao investigador original”. Vale ressaltar que esta posição também é adotada pelo presente estudo.

A presente pesquisa caracteriza o tipo de estudo como exploratório e descritivo. É do tipo exploratório porque coloca o pesquisador na condição de desbravador/descobridor durante o processo. Triviños (1987) expõe que os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. Além disso, nesse tipo de estudo, o pesquisador pode encontrar elementos necessários e que lhe permita obter os resultados que deseja.

Godoy (1995) ressalta que na pesquisa exploratória o pesquisador deve se manter alerta a novos elementos ou dimensões que poderão surgir no decorrer dos trabalhos. Além disso, Rubin e Rubin (1995) destacam que o tipo exploratório leva o pesquisador a examinar novas idéias, repensar e analisar questões referentes ao tema, que podem emergir durante o estudo.

Para Amboni (1997), a pesquisa exploratória constitui a primeira etapa do trabalho de pesquisa, familiarizando o pesquisador com o assunto que quer investigar. Complementando, Minayo (1992) observa que os estudos exploratórios compreendem várias fases da construção de uma trajetória de investigação: a) a escolha do tópico de investigação; b) a delimitação do problema; c) a definição do objeto e dos objetivos; d) a construção do marco teórico conceitual; e) a escolha dos instrumentos de coleta de dados e; f) a exploração de campo.

O presente estudo caracteriza-se, também, como descritivo, na medida em que deve retratar a realidade como ela se apresenta, sem a intenção de modificá-la. “Os estudos de natureza descritiva propõem-se a investigar o ‘que é’, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal” (RICHARDSON, 1985, p.30).

O foco essencial dos estudos descritivos, segundo Triviños (1987), reside no desejo de conhecer a comunidade, seus traços característicos, suas gentes, seus problemas, suas organizações, seus valores, etc. Ressalta, também, que esse tipo de estudo exige do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja

pesquisar, o que pode ser obtido na fase exploratória da pesquisa. A pretensão dos estudos descritivos é descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade.

A perspectiva da presente pesquisa é de corte transversal, uma vez que os dados e informações serão obtidos em um momento específico do tempo. Neste sentido, Richardson (1985,) observa que em um estudo de corte transversal, os dados são coletados em um ponto do tempo. Ressalva, ainda, que este tipo de estudo informa a situação existente no momento da coleta de dados. Assim, pode ocorrer que um estudo posterior descubra relações diferentes.

2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta, de forma ampla, o referencial teórico que dá suporte ao presente estudo. Ademais, apresentam-se os fundamentos da metodologia multicritério de apoio à decisão, que por sua vez, é a luz para a construção do modelo de avaliação das estratégias de atuação da COOPAL.

2.1 - Estratégia

2.1.1 – Evolução conceitual

Segundo Bethlem (1981), a palavra estratégia vem do grego *strategos*, que significa chefe militar. No campo militar, a estratégia representa o planejamento, a condução e o direcionamento de operações e movimentos de contingentes, tendo em vista o inimigo a ser enfrentado e o objetivo a ser atingido.

Cumming (1994), também afirma que, no princípio, o termo estratégia era empregado apenas em âmbito militar. Foi nas guerras helênicas que se desenvolveu o conceito de *strategos*, através do General Prussiano Karl Von Clausewitz, o qual considerou que estratégia era a arte do emprego das batalhas, como meio de se chegar ao objeto de guerra. O mesmo acreditava ser fundamental desenvolver estratégias que fossem capazes de, levando em conta o ambiente, gerar vantagens sobre o inimigo. O objetivo era vencer a guerra e, não necessariamente, destruir o inimigo, como até então se acreditava.

No século XX, as primeiras preocupações com o desenvolvimento de estratégias, no âmbito organizacional, segundo Motta (1993), iniciaram-se somente por volta de 1940, em virtude do incremento do nível de concorrência mundial. A partir dos anos cinquenta, a terminologia alcançou uma maior popularidade, mesmo assim, alguns princípios e conceitos da visão estratégica militar foram incorporados e absorvidos pelas estratégias empresariais. Contudo, há de se ressaltar, que o

campo de batalha e as organizações possuem diferenças relevantes, assim, muitas das idéias de estratégias militares podem ser desastrosas, se aplicadas na administração de outros tipos de organizações.

A estratégia militar, considerando Motta (1993), disseminou nas organizações, a idéia de se definir claramente objetivos e de se ter uma visão mais ampla do horizonte organizacional. Exerceu forte influência, também, no sentido de que a consecução dos objetivos ocorre através do planejamento flexível baseado no comando e na liderança. Destaca-se que, na área militar, há uma predominância de variáveis previsíveis, enquanto que no campo empresarial, a estratégia é fortemente influenciada por um grande número de variáveis imprevisíveis, principalmente advindas do ambiente exógeno. Outra diferença relevante é o fato de que a estratégia militar é baseada na oposição ao inimigo, que deve ser dominado, enquanto que as estratégias empresariais têm em vista sua própria sobrevivência. No contexto empresarial, os concorrentes não são considerados inimigos, mas apenas mais uma variável a ser considerada.

A evolução conceitual de estratégia pode ser percebida a partir da literatura ligada à área de administração, aonde o termo vem sendo amplamente utilizado por vários autores, cada qual estabelecendo um significado e apresentando uma definição específica acerca do conceito. Ansoff (1977) entende estratégia, como sendo uma regra para a tomada de decisão. Já, Nadler, Hackman e Lawler (1983) conceituam estratégia como sendo um conjunto de propósitos e políticas que definem uma companhia e seu negócio. Para Chandler (1962), estratégia é a determinação das metas básicas de longo prazo e dos objetivos da empresa e a adoção dos cursos de ação e da alocação de recursos necessários para atingir tais metas e objetivos.

Mattos (1993) afirma que estratégia empresarial é um conceito amplo e abrangente, que se identifica com a própria razão de ser da empresa. Neste sentido, implica em clarear os valores que corporificam a filosofia da empresa, bem como definir seus objetivos e explicitá-los em diretrizes que expressam suas políticas. Wheelen (1994) consideram que uma estratégia empresarial forma um plano mestre compreensível, que mostra como a empresa irá alcançar sua missão e objetivos. Para esses autores, a estratégia maximiza vantagens competitivas e minimiza desvantagens. Isto pode ser interpretado, considerando-se que a assimilação e a

evolução do conceito de estratégia, no contexto administrativo gerencial, deram-se principalmente pelo uso do planejamento estratégico.

Existem, também, conceitos de estratégia, que pelo seu enfoque, tornam-se bastante reduzidos, como é o caso das estratégias financeiras, que Sloan (*apud* ANSOFF, 1977) considera como sendo a principal estratégia empresarial, pois a mesma deve sempre buscar retorno sobre o seu capital. Neste contexto, o autor entende estratégia como sendo o objetivo geral da organização.

Para fins do presente estudo, adota-se o conceito de Tilles (*apud* OLIVEIRA, 1995), que entende estratégia como sendo o conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los. No entanto, vale destacar que conceitos de outros autores perpassam o estudo, uma vez que se complementam e ampliam a percepção sobre estratégia, diante da complexidade do ambiente organizacional.

Para Ohmae (1985), estratégia é o modo pelo qual a empresa procura distinguir-se da concorrência, de maneira positiva, usando seus pontos fortes para melhor atender às necessidades dos clientes. Neste contexto, o estabelecimento de estratégias torna-se fundamental para as empresas, tendo em vista sua permanência e vitalidade perante o mercado. Hax (1994) considera estratégia, uma ferramenta básica, com a qual a empresa pode alcançar sua continuidade vital, ao mesmo tempo em que gerencia, propositadamente, sua adaptação ao meio ambiente, a fim de alcançar vantagens competitivas.

O conceito de estratégia, defendido por Gaj (1990) é mais amplo, pois a considera como sendo um processo de raciocínio, composto de estágios inter-relacionados, tendo sua origem na definição da missão e tendo sua continuidade na fixação de objetivos, análises dos pontos fortes e fracos internos e levantamento das ameaças e oportunidades do ambiente externo.

Mintzberg (1973) chama a atenção para a diferença existente entre estratégia como plano e estratégia como padrão, as quais podem ser independentes. Os planos podem ter certas intenções que não se realizam e os padrões podem surgir sem que necessariamente haja uma intenção prévia. O autor ressalta ainda, que se os planos forem rotulados de estratégias pretendidas e os padrões, de estratégias realizadas, pode-se fazer uma distinção entre estratégias deliberadas - aquelas onde as intenções prévias acabam por se realizar - e estratégias emergentes - aquelas surgidas de padrões sem intenção prévia ou apesar deles. As intenções que, por algum motivo, não se concretizam, o autor

chama de estratégias não realizadas. Porém, a distinção de estratégias como padrão e como plano, segundo o autor, não encerra a questão sobre “o que” é realmente estratégico para a empresa, ou seja, que padrões ou intenções podem ser considerados estratégicos para a empresa ou, ainda, que padrões podem ser considerado estratégicos e quais são apenas detalhes ou táticas. O que para uma organização são estratégias, para outra podem ser apenas detalhes. A resposta a esta questão é pensar nas questões como mais ou como menos estratégicas, ou seja, como mais ou menos importantes em um dado contexto. A melhor solução, segundo o autor, é considerar que, potencialmente, qualquer coisa pode ser estratégica, de acordo com o contexto em que está inserida.

Mintzberg (1973) recomenda, ainda, que o termo estratégia deve ser considerado como posição, ou melhor, como uma via para localizar a organização dentro do meio ambiente que a cerca. Assim, estratégia é uma força mediadora entre o ambiente organizacional interno e o contexto ambiental externo à organização. Uma posição é sempre definida em relação a um ponto de referência, que pode ser um ou vários competidores, o mercado em si, ou mesmo o ambiente como um todo. Uma posição pode ser almejada antecipadamente ou mesmo ser descoberta por meio de padrões de comportamento. Estratégias são perspectivas, ou seja, a profunda e particular maneira dos indivíduos perceberem o ambiente. Vale ressaltar que, enquanto em alguns conceitos, o foco é o ambiente externo à organização, no conceito de Mintzberg (1973), o foco se inverte para dentro das organizações, mais precisamente para a mente individual e coletiva das pessoas que as integram.

As estratégias empresariais, portanto, segundo Mintzberg (1973), são perspectivas compartilhadas pelos membros de uma organização, seja por meio de intenções preconcebidas e/ou por meio de padrões de comportamento e ações percebidas pelas pessoas. Um importante ponto que deve ser considerado é a leitura da mente coletiva da organização - entender como intenções e percepções são difundidas e compartilhadas no sistema e como as ações se tornam consistentes e reconhecidas como padrão eficaz pelos membros da organização.

Diante dos conceitos apresentados, percebe-se que varias definições refletem um compromisso com a missão, objetivos ou propósitos organizacionais que, se pressupõe, estejam estabelecidos, apontando os meios para atingi-los. Neste sentido, é importante ressaltar que pequenas e médias empresas nem sempre

estabelecem, explicitam ou formalizam missão, objetivos ou propósitos organizacionais, o que não quer dizer, que não existam ou não possam ser estudadas sob esse enfoque.

Na literatura é possível encontrar algumas disfunções, principalmente quanto à concepção estratégica. Isso é compreensível, pressupondo a evolução histórica, bem como as mudanças e transformações ocorridas no contexto organizacional nos últimos tempos. Na tentativa de melhor compreender as diferenças existentes entre estratégia e planejamento estratégico, que muitas vezes são tratados como sinônimo, vê-se a seguir algumas ponderações sobre o assunto.

2.1.2 - Estratégia organizacional X Planejamento estratégico

De acordo com Ansoff (1977), nos anos 60, o ambiente empresarial passava por mudanças significativas, tornando-se ainda mais complexo. Em consequência disso, um número cada vez maior de empresas passava a enfrentar problemas relacionados à desaceleração do crescimento, decréscimo da rentabilidade e perda de mercado para novos concorrentes. A necessidade urgente de recuperação da competitividade perdida tornou-se assunto generalizado para administradores. Desse modo, o planejamento estratégico entrou em cena, buscando, primordialmente, respostas a duas necessidades imediatas:

- 1) necessidade de propor à empresa um futuro que não estivesse relacionado simplesmente a uma projeção do passado, e;
- 2) necessidade de preparar a empresa, de uma maneira abrangente e sistemática.

O planejamento estratégico foi, por algum tempo, um instrumento utilizado pela administração. No entanto, aos poucos, os questionamentos a respeito da sua eficácia foram surgindo e os reflexos do seu mau funcionamento aparecendo. Nos seus anos áureos, o planejamento estratégico passava a imagem de ser o único e melhor caminho para se atingir os objetivos da organização. Não obstante, como o próprio nome sugere, o planejamento não passava de planos específicos de metas, com datas predeterminadas para que fossem atingidas, resultados quantificados esperados, e que continham instruções, passo a passo, para que administradores e

operadores pudessem executá-lo. Assim, constantemente levava administradores e operadores a confundirem a realidade com a manipulação de números.

O desencantamento provocado pelo planejamento estratégico deu margem para o surgimento de lacunas e, necessariamente, elas precisavam ser preenchidas, nascendo aí o pensamento estratégico, também chamado de processos estratégicos, ou estratégias empresariais. A nova visão concernente às estratégias é pautada em atitudes integradas, criatividade e visão pró-ativa.

A competitividade, necessária às organizações diante da globalização e da complexidade ambiental, forçou-as a adotarem atitudes diferenciadas, onde novos atributos começaram a ser valorizados dentro das organizações. Assim, a visão estratégica tornou-se um instrumento administrativo, diferente das velhas idéias que se apresentavam no planejamento estratégico.

A diferenciação entre visão estratégica e planejamento estratégico ainda causa grandes confusões no cenário administrativo. Na tentativa de aclarar tais divergências e compreender essa nova visão, vale considerar que o cenário em que as empresas eficientes atuam, englobam tanto a qualidade, o custo baixo e a diferenciação. Neste sentido, de acordo com Porter (1997), para se obter vantagens competitivas, as organizações devem ter como base estratégica, não somente o posicionamento da empresa em relação aos concorrentes, mas também, a estrutura do setor em que ela atua. Quanto mais as empresas conhecerem o ambiente em que atuam, maior será a possibilidade de identificar onde estão suas vantagens e desvantagens, pois o pior que poderia acontecer a um setor, seria todas as empresas competirem com base nas mesmas variáveis, já que a concorrência seria transformada numa batalha autodestrutiva. As estratégias devem, não apenas transformar uma empresa, mas também alterar, a seu favor, toda a estrutura do setor em que atuam. Complementando, Porter (1985) faz referências às estratégias genéricas (ou as grandes estratégias) que conduzem a uma posição dominante e que remete a três formas principais de criação de valor: a dominação pelos custos, a diferenciação e a focalização. Além disso, Porter propõe outro instrumento que é a cadeia de valor, o que permite compreender como uma empresa constrói a sua estratégia e a sua vantagem competitiva, no seguimento da escolha de uma estratégia genérica, sem perder o controle e a coerência da cadeia de valor.

Atualmente, o conceito de estratégia está, geralmente, associado a sua importância crescente e ao mesmo tempo significativa frente à gestão empresarial.

Pois quem dá mais atenção aos problemas estratégicos na gestão terá maiores chances de levar vantagem sobre os concorrentes. Isto leva, simultaneamente, os concorrentes a também aumentarem seu interesse e dedicação à melhoria das estratégias.

Conforme Mattos (1993), a estratégia empresarial não deve ser confundida com planejamento estratégico. A estratégia empresarial é um conceito amplo e abrangente, que se identifica com a própria razão de ser da empresa. Implica clarear os valores que corporificam sua filosofia, definir seus objetivos e explicitá-los em diretrizes que expressam sua política e, aí sim, formular estratégias de ação, revistas em virtude das transformações conjunturais. A evolução do planejamento estratégico para a visão estratégica pode ser observada a partir de marcos que configuram a nova concepção de estratégia.

As estratégias não são visões que surgem, simplesmente, na mente do estrategista. Para que uma estratégia seja elaborada e implementada, muitas são as informações que devem ser consideradas. Assim, a elaboração de estratégias é considerada um processo, que perpassa vários fatores, como se vê a seguir.

2.1.3 - Processo de elaboração de estratégias

Mintzberg (1973) diz não ser necessário haver um método formal de elaboração de estratégias. O processo estratégico se dá, então, mais pelo uso das capacidades passadas do que por comportamentos pretendidos. Isto significa que o planejamento formal não é um processo natural pelo qual as estratégias surgem. As estratégias surgem no contexto presente, a partir das experiências passadas. O processo estratégico pode ocorrer de forma deliberada, quando primeiro pensa-se e depois se age; formula-se e depois se pratica. No entanto, quando se admite a existência de um processo emergente, passa-se a perceber que não há necessariamente uma distinção entre fazer e implementar uma estratégia. Ambos completam-se e contribuem-se mutuamente. Portanto, a implementação está vinculada à formulação das estratégias e vice-versa, tornando-se um processo cíclico.

Complementando, Mintzberg (2000, p. 36) faz uma observação importante quanto a formulação e a implementação das estratégias. O autor salienta que “mesmo quando a incerteza é baixa, os perigos de se articular estratégias ainda

devem ser reconhecidos. As estratégias explícitas são antolhos concebidos para focalizar a direção; assim, bloqueiam a visão periférica. Com isso podem impedir mudanças estratégicas quando estas se tornam necessárias”. O autor considera, ainda, que “quanto mais claramente articulada a estratégia, mais profundamente ela se internaliza nos hábitos da organização e nas mentes dos seus estrategistas”.

É importante ressaltar que existem, segundo Mintzberg (1973), estratégias que surgem sem necessariamente vir de um processo de elaboração formalizado. Os responsáveis formulam as estratégias porque acreditam que elas são importantes e/ou necessárias. Não aguardam autorização ou meios regrados para atuar. Desta forma, os estrategistas acumulam um aprendizado e, é impossível, nesses casos, desenvolver as estratégias de forma rápida, já que tal método exige que a implementação se dê pelas mesmas pessoas que formularam as estratégias. O autor afirma que, desta forma, ocorre a união entre mãos e mentes. Neste caso, os administradores ficam envolvidos e responsáveis pelas estratégias e informações necessárias para a formulação das mesmas.

Para Mintzberg (1973), o grande desafio do processo de elaboração de estratégias é perceber as alterações e discontinuidades sutis que podem determinar um negócio no futuro. Além disso, o administrador deve, também, ter o bom senso para saber quando explorar uma estratégia estabelecida ou quando derrubá-la. O processo de elaboração de estratégias, que surge sem ter sido planejado, possui implantação complexa. Neste caso, para que os resultados sejam positivos é necessário que a organização seja a mais democrática possível.

A elaboração de estratégias, como já mencionado, é um processo e, como tal, sofre limitações quanto à sua formulação. Neste sentido, Simon (1979) ressalta que o homem é dotado de racionalidade limitada sendo incapaz de compreender o ambiente que o cerca com plena magnitude. Diante desta limitação, a obtenção do resultado máximo decorrente da combinação entre a melhor decisão para o estado existente é inatingível. Não obstante, ao mesmo tempo em que se reconhece a impossibilidade de compreender completamente o ambiente, sabe-se que é possível aumentar a percepção da realidade, agregando novas informações. Assim, pode ser necessário aguardar novos eventos ou circunstâncias que aumentam a compreensão do meio, possibilitando uma tomada de decisão satisfatória, o que é proposto pelo presente trabalho, quando as decisões estratégicas são tomadas segundo o paradigma construtivista.

Outro fator importante, reconhecido por Simon (1979), quanto às limitações no processo de elaboração das estratégias, vai além da limitação da racionalidade humana e diz respeito à formação de grupos ou coalizões que, ao disputar poder e influência, impõem limites ao processo de formulação de estratégias. Uma estratégia de sucesso necessita agregar um mínimo de compromisso entre coalizões e, ao menos, obter apoio ou concordância da coalizão dominante na organização. Assim sendo, além de contornar problemas relativos aos limites cognitivos é preciso administrar, também, os fatores relativos aos limites processuais do processo de formulação de estratégias. Uma nova estratégia, em geral, significa o fim de uma estratégia antiga, e, muitas vezes, pode ser entendida como perda de poder pelos membros da coalizão que patrocinavam a visão anterior.

As organizações são concebidas e compreendidas, considerando as pessoas que as compõem. Dessa forma, são as pessoas que tomam decisões estratégicas, a partir da percepção de cada uma. A percepção, de acordo com Wagner III e Hollenbeck (2000, p. 58), “é o processo pelo qual os indivíduos selecionam, organizam, armazenam e recuperam informações”. Já, a decisão “é o processo pelo qual as informações percebidas são utilizadas para avaliar e escolher entre vários cursos de ação”. Diante dessas considerações, é possível inferir que a formação estratégica é um processo cognitivo, como pode ser observado a seguir.

2.1.4 – Formação estratégica: um processo cognitivo

A formação estratégica é determinada pela cognição, através dos valores individuais, que influenciam o processo. Os valores são construídos, reavaliados e modificados, via sistema de compensação. Além disso, permeiam o processo de tomada de decisões de todos os dirigentes organizacionais, pois a realidade e o significado organizacional são interpretados através deles.

Segundo Oliveira (1995, p. 25), valor é um “produto da reflexão pessoal, decorrente da escolha pensada e voluntária do indivíduo”. Os valores são originados de experiências do passado e do que estas experiências representaram para o indivíduo, funcionando, assim, como mecanismos mentais, que facilitam ou dificultam determinadas situações. Ao longo da vida, os valores induzem às escolhas feitas pelos indivíduos, orientando, dessa forma, a vida dos mesmos. A influência dos valores pode ser percebida desde as limitações da variação do comportamento

individual, até mesmo na determinação de parâmetros que facilitam a obtenção de interesses de outros indivíduos. Neste sentido, os valores sustentam as atitudes individuais, determinam a forma de julgar o comportamento e constituem uma motivação para a ação. Neste ponto, é importante ressaltar a diferença entre valores e crenças. Neste sentido, destaca-se que as crenças representam “filtros” ou “lentes”, através dos quais, os indivíduos interpretam a realidade. De acordo com Oliveira (1995) as crenças são definidas como “idéias ou noções acerca de qualquer objeto psicológico, aceitas como válidas pelo indivíduo e freqüentemente estabelecidas a partir de alguma experiência de vida” (p. 74). Portanto, os valores e as crenças, segundo Carvalho e Tonet (*apud* Tavares, 1993) são elementos que condicionam e direcionam o desempenho das pessoas.

Os valores compartilhados pelos membros da organização fazem parte do elenco de elementos constitutivos da cultura organizacional. A cultura organizacional é, segundo Freitas (1991, p, 38), “o aprendizado coletivo ou compartilhado, que uma unidade social ou qualquer grupo desenvolve enquanto sua capacidade para fazer face ao ambiente externo e lidar com suas questões internas”. Assim, a cultura integra os sistemas organizacionais, no sentido de ampliar e viabilizar melhores alternativas de ações. A cultura é um subsistema que liga a estrutura à estratégia, aos sistemas técnicos e políticos. Neste contexto, a tomada de decisão, como parte integrante do comportamento organizacional, está, também, sob a influência direta da cultura organizacional, ou seja, dos valores compartilhados por seus dirigentes.

A formulação de estratégias é um campo de conhecimento do comportamento organizacional, que ainda requer muitas investigações. Não obstante, qualquer estudo nessa linha deve, necessariamente, reportar-se à Escola Cognitiva de Pensamento Estratégico. Tal Escola tem como princípio, que a formulação de estratégias é um processo mental e, portanto, para compreender a visão estratégica e como se formam sob outras circunstâncias, é preciso sondar a mente do estrategista. Assim, a Escola Cognitiva se propõe a desvendar o que o processo significa na esfera da cognição humana. Ressalta-se, no entanto, que existe, ainda, uma grande distância para compreender os atos complexos e criativos que dão origem às estratégias.

Segundo Mintzberg (2000), a Escola Cognitiva conta com duas alas distintas de pensamento. Uma voltada mais para o positivismo, que trata o processamento e a estruturação do conhecimento como um esforço para produzir algum tipo de filme

objetivo do mundo. Nessa ordem, a mente humana funciona como uma espécie de câmera, afastando ou aproximando a imagem, de acordo com a vontade do seu possuidor. A outra ala volta-se para o subjetivo e considera a estratégia, uma espécie de interpretação do mundo. Aqui, os olhos da mente se voltam para dentro, focalizando a maneira pela qual a mente faz sua “tomada” sobre aquilo que ela vê lá fora. Considera-se, portanto, que a ala objetiva entende a cognição como uma espécie de recriação do mundo, enquanto a ala subjetiva acredita que a cognição cria o mundo.

Para os fins a que se propõe o presente trabalho, destaca-se a ala subjetiva, uma vez que compreende o processo de formação estratégica, baseado na cognição, como interpretativa e construtivista. De acordo com Mintzberg (2000), a visão interpretativa e construtivista pressupõe que as informações devam ser decodificadas através de mapas cognitivos, moldados pela cognição. Dessa forma, a formação de estratégias assume as ações e as comunicações simbólicas - instrumentos que orientam o processo -, baseadas na experiência total de vida do estrategista.

As premissas da Escola Cognitiva de formação estratégica, de acordo com Mintzberg (2000), baseiam-se em:

1. A formação de estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista;
2. As estratégias emergem como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras – que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente;
3. Essas informações (de acordo com a ala objetiva da escola) fluem através de todos os tipos de filtros deturpadores, antes de serem decodificados pelos mapas cognitivos, ou (de acordo com a ala subjetiva) são meramente interpretações de um mundo que existe somente em termos de como é percebido. Em outras palavras, o mundo visto pode ser moldado, pode ser emoldurado e pode ser construído;
4. Como conceito, as estratégias são, em primeiro lugar, difíceis de realizarem-se. Quando são realizadas, ficam consideravelmente abaixo do ponto ótimo e, subseqüentemente, são difíceis de mudar quando não mais são viáveis.

Para compreender o processo estratégico não se podem ignorar outras escolas de pensamento estratégico, pois importantes contribuições podem ser observadas em todas elas. Assim, os conceitos de estratégias tomam forma integrada. Neste contexto, Hahn (*apud* Wagner III e Hollenbeck, 2000), resumindo vários autores, preconiza que as decisões e as ações estratégicas possuem as seguintes características: afetam a empresa na sua capacidade de gerar caixa e lucros; abrangem a organização como um todo; são decididas pelos executivos de topo; afetam a organização no longo prazo; são feitas infreqüentemente; refletem os valores dos estrategistas; e, são tomadas de acordo com a filosofia e cultura organizacional.

Por fim, o enredamento que envolve a formação estratégica pressupõe que esta deva ser analisada juntamente com a tomada de decisão, pois ao ser definida, a estratégia passou, obrigatoriamente, por um processo de tomada de decisão. Vale destacar, aqui, que, de acordo com Wagner III e Hollenbeck (2000, p. 58), “o modo como as organizações tomam decisões exerce um grande impacto no seu desempenho financeiro e na sua capacidade de sobrevivência, e isso é particularmente verdadeiro em ambientes complexos e dinâmicos”. Dessa forma, a consideração de um número cada vez maior de variáveis é importante ser considerada para a formulação das estratégias. Essas variáveis encontram-se no ambiente organizacional e podem projetar previamente, o grau de desempenho da organização, frente ao seu ambiente. Para melhor compreender essa questão, apresentam-se, a seguir, algumas considerações sobre a interferência do ambiente, no campo estratégico das organizações.

2.1.5 – O ambiente e a formação de estratégias

Segundo Steiner (1981), o ambiente externo exerce grande influência sobre o comportamento das organizações, especialmente sobre a formulação de estratégias. Todas as organizações, grandes ou pequenas, para a sua sobrevivência têm que prestar muita atenção aos seus ambientes, quando formulam e implantam estratégias.

Seguindo a abordagem dos sistemas abertos, Katz e Kahn (*apud* WAGNER III e HOLLENBECK, 2000) observam que as organizações fazem parte de um contexto onde: importam insumos do ambiente, transformam a matéria-prima e,

posteriormente, exportam ao meio, em forma de produtos - bens ou serviços. Esses bens ou serviços são trocados novamente por insumos, repetindo-se o ciclo. O processo defendido por Katz e Kahn, pode ser observado a seguir, na Fig.. 1.

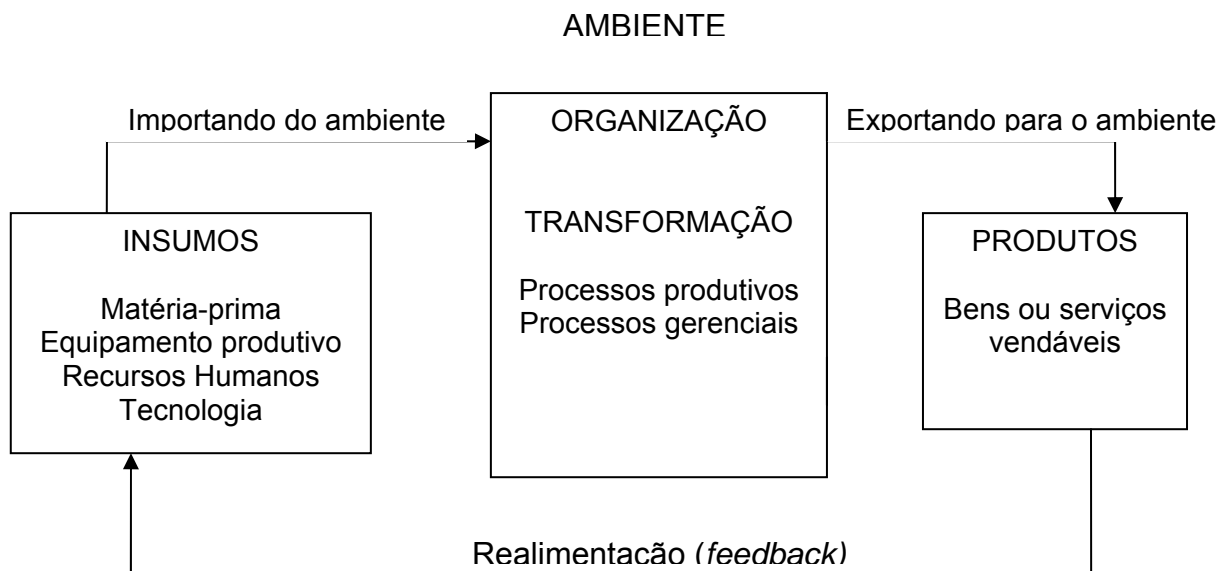


Figura 1 - A organização e o ambiente, segundo a abordagem dos sistemas abertos

Fonte: Katz e Kahn (*apud* WAGNER III e HOLLENBECK, 2000)

O conceito de ambiente externo é bastante amplo. Na maioria das vezes, os autores relacionam o ambiente externo a tudo o que existe, além da organização. Diante das dificuldades de se trabalhar com um conceito tão abrangente, algumas teorias de administração propõem classificação, visando melhor compreender esse fenômeno.

Stoner (1985) fala de ambiente de ação direta e ambiente de ação indireta. No entanto, Thompson (1976) e Vasconsellos (1982) referem-se a um ambiente operacional dentro do ambiente externo maior, ou seja, o macroambiente. Estas classificações têm em comum, o fato de ordenar o ambiente em um segmento mais abrangente e geral - macroambiente e ambiente de ação indireta -, com limites que correspondem à sociedade e que não influenciam diretamente o funcionamento da

organização, e um ambiente mais próximo e específico - operacional ou de ação direta -, que contém os elementos e fatores de influência imediata para os objetivos organizacionais.

Essas tipologias ambientais classificam os elementos do meio ambiente conforme o grau em que afetam as principais operações da organização. Nesse sentido, Vasconcelos (1982), afirma que fornecedores, clientes, concorrentes e acionistas, entre outros, podem afetar diretamente as operações da organização e compõem o ambiente operacional ou de ação direta da organização. Já a economia, os valores sociais e culturais, a legislação, o meio-ambiente, entre outros, afetam indiretamente o comportamento da empresa e, portanto, fazem parte do macroambiente.

Uma outra classificação importante para o estudo da influência do ambiente externo na elaboração de estratégias organizacionais, e que convém destacar, é apresentada por Bowditch *et al* (1992). Esses autores fazem distinção entre ambiente real (objetivos) e o ambiente que é visto através da percepção dos gerentes (subjetivo ou percebido). O ambiente real é composto dos elementos, objetos e condições que existem fora da empresa e que são suscetíveis de descrição por intermédio de indicadores objetivos. Assim sendo, cada organização possui um ambiente que é real, mensurável e externo à mesma. O ambiente percebido, por sua vez, reflete a interpretação subjetiva que os indivíduos, dentro das organizações, fazem sobre o ambiente real. Considerando que as pessoas reagem em função de suas percepções e não dos fatos reais, a formulação das estratégias também será um processo baseado na percepção dos fatos reais.

As organizações, para lidarem com a complexidade ambiental, se utilizam de certos elementos do ambiente externo, como ponto de referência para a compreensão do meio que as cercam. Esses referenciais, segundo Mattos (1993), ajudam as empresas a interpretar a realidade onde estão inseridas e exercem forte influência na formulação de estratégias organizacionais.

A literatura existente sobre estratégias organizacionais apresenta algumas tipologias que classificam e sistematizam estes elementos do ambiente que são utilizados como referenciais. O primeiro deles é denominado, por Ohmae (1985), como modelo do “triângulo” estratégico, o qual afirma existir três elementos básicos que devem ser considerados na formulação de estratégias empresariais: os clientes, a concorrência e a própria empresa. Para o autor, uma estratégia será bem sucedida

se encontrar para os pontos fortes da empresa e as necessidades dos clientes, um equilíbrio superior ao obtido pela concorrência. Neste enfoque, o estrategista deve evitar a concentração em apenas um dos elementos do triângulo e procurar sempre divisá-los, influenciando a dinâmica das relações existentes entre eles, de forma a ampliar a vantagem da empresa sobre a concorrência.

O segundo modelo é referenciado por Freeman e Reed (1983), os quais destacam a análise do ambiente externo, como sendo essencial para a formulação de estratégias. Vale ressaltar, que os autores resgatam o termo *stakeholder*, e a partir deste conceito formulam um modelo para a análise ambiental. Esta visão do ambiente organizacional fornece melhores subsídios para a análise do ambiente externo das organizações. Segundo Freeman e Reed (1983), a noção de *stakeholder* diz que há outros grupos ou indivíduos além dos proprietários ou acionistas de uma empresa, para os quais as empresas devem responsabilidades. Esta palavra surgiu no Instituto de Pesquisa de Stanford, em 1963, para designar aqueles grupos, sem cujo apoio, a organização deixaria de existir. Percebe-se, no entanto, que apesar de importante, essa definição é muito genérica e exclusiva para servir como meio de identificação e análise dos grupos externos à organização que são estrategicamente importantes. Assim, para superar essa deficiência, Freeman e Reed (1983) propõem duas definições para *stakeholders*. Em sentido amplo, *stakeholders* é todo ou qualquer grupo ou indivíduo identificável, que pode afetar a consecução dos objetivos da organização ou que pode ser afetado por tais objetivos. Neste caso, agências do governo, associações comerciais, competidores, segmentos de clientes, empregados, sócios, são todos considerados *stakeholders*. Num sentido mais restrito, *stakeholders* é todo ou qualquer grupo ou indivíduo identificável, dos quais a organização depende para sua sobrevivência. Assim, acionistas, empregados, clientes, instituições financeiras, são *stakeholders*.

Para Oliveira (1995), a análise do ambiente externo identifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. Vale ressaltar, que as empresas devem olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças. Para o autor, o ambiente é o conjunto de fatores que, dentro de um limite específico, pode ser concebido como tendo alguma influência sobre a operação do sistema considerado. As oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela organização, que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas

satisfatoriamente enquanto perduram. As ameaças são forças ambientais incontroláveis pela organização, que criam obstáculos à sua ação estratégica. As ameaças podem ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil.

Para identificar as ameaças e as oportunidades, Oliveira (1995) destaca que a análise deve ser efetuada pela organização, considerando uma série de fatores, dentre os quais destaca: o mercado nacional e regional, mercado internacional, evolução tecnológica, fornecedores, aspectos econômicos e financeiros, aspectos sócio-econômicos e culturais, aspectos políticos, entidades de classe, órgãos governamentais, mercado de mão-de-obra e concorrentes. Estes fatores devem ser subdivididos em tantos subfatores quanto forem necessários para aperfeiçoar a análise externa.

No que tange a comercialização de produtos, as estratégias também devem envolver e considerar os fatores internos e externos que, de uma forma ou de outra, influenciam o processo. Estabelecer estratégias é um dos grandes desafios encontrados pelas empresas. No entanto, conforme Porter (1997, p. 10), o estabelecimento de estratégias é uma necessidade para qualquer empresa, não importa de que tamanho. “De certo modo, talvez seja mais importante em empresas menores, uma vez que as grandes empresas têm mais margem de manobra - porque seus recursos e sua inércia são maiores - e conseguem sobreviver mesmo com uma estratégia ruim. Para a empresa pequena, o único modo de sobreviver é ter noção clara do nicho de mercado em que trabalha e a maneira de se diferenciar dos concorrentes”.

As dificuldades encontradas se apresentam principalmente pela necessidade de se estabelecer canais de comercialização compatíveis com as características de cada produto, uma vez que, para que haja sucesso na comercialização, o consumidor deve reconhecer e valorizar os atributos diferenciados de cada produto. Para a comercialização, segundo Souza e Alcântara (2003), o produto deve oferecer diferenciação, garantia de qualidade - selos de certificação – e informações ao consumidor, o que dá suporte às estratégias e desenvolvimento do mercado. Neste sentido, Porter (1997, p.10) observa que, principalmente empresas pequenas, devem examinar “minuciosamente para descobrir como criar uma cadeia de valor diferenciada e como desenvolver um sistema exclusivo de atividades”.

Os canais de distribuição que podem ser utilizados são desde a venda direta ao consumidor até a venda a empresas que comercializam no atacado e varejo.

Stern *et. al.*(*apud* NEVES, 2003, p. 33) define canais de distribuição como sendo “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço da empresa disponível para consumo ou uso”. Neste sentido, a produção agroindustrial, principalmente de alimentos, pode chegar ao consumidor através de feiras, lojas especializadas, supermercados, panificadoras, frutarias, restaurantes, etc. Outros canais de comercialização também podem ser viabilizados, como por exemplo, as redes varejistas e atacadistas, no entanto, vale ressaltar que, de acordo com Dulley, Souza e Novoa (2000), a comercialização através de grandes redes esbarra em um grande obstáculo relacionado a oferta de um *mix* de produtos de qualidade, na quantidade e periodicidade demandadas por esses canais. Para suprir o *mix* mínimo, que deve ser garantido, a agroindústria deve planejar a produção, bem como o sistema logístico. Tal capacidade de gestão dificilmente é desenvolvida por produtores ou agroindústrias isoladas, principalmente de pequeno e médio porte. Neste sentido, ressalta-se a importância da agregação dos produtores em associações que possam gerenciar a comercialização da produção, viabilizando o atendimento a esses canais.

De acordo com Souza e Alcântara (2003, p. 339), “na comercialização, as vantagens do cooperativismo são bastante evidentes. A reunião de produtores em cooperativas é uma maneira de coordenar a produção e superar problemas de fragmentação e descontinuidade de suprimento. A união dos produtores torna-os capazes de garantir a oferta e aumentar seu poder de barganha através inclusive do estabelecimento de marca própria para seus produtos, sendo essa característica especialmente importante quando se refere ao atendimento aos supermercados e valorização do produto perante os consumidores”. Além disso, outras vantagens podem ser obtidas através da associação de pequenos e médios produtores, como por exemplo, o barateamento dos custos na aquisição de matéria prima e insumos.

Para desenvolver o mercado, para qualquer produto, é imprescindível desenvolver estruturas adequadas. Neste sentido, Lohmann e Foster (1997), analisando estratégias de mercado para alimentos, observam que, estruturas mal desenvolvidas ou inadequadas não conseguem atender o aumento da demanda e, com isso, comprometem o desenvolvimento de novos mercados, assim como, o mercado já estabelecido.

Quando da elaboração e desenvolvimento de estratégias, as empresas devem estar voltadas para as necessidades e desejos do segmento de mercado que

se quer atingir. Dessa forma, a estratégia engloba política de preços, qualidade do produto, apresentação do produto, canais de distribuição, produção, marcas e embalagens, análise de custos, concorrentes, etc. É importante ressaltar, também, que todas as áreas da empresa devem estar direcionadas para o alcance da estratégia.

A marca de um produto é, de acordo com Neves (2003, p. 41), “é um nome, uma distinção, um sinal, símbolo ou combinação com o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor e de diferenciá-los dos concorrentes”. A marca deve passar informações, atributos, imagem, benefícios e valores aos consumidores. Devido a tal função, a marca tem um valor, que pode ser medido pela sua aceitação. As funções da marca são as de identificar o produto, facilitar o processo de contabilidade, fornecer uma proteção legal, garantir lealdade, lucratividade e segmentação e fortalecer a imagem do produto perante o mercado consumidor.

A embalagem, por sua vez, caracteriza-se por ser um recipiente ou envoltório para um produto. Neves (2003) ressalta que, a embalagem atrativa é um *mini-outdoor* do produto, disputando, na gôndola, a atenção de inúmeros consumidores. Portanto, a embalagem deve, além de ajudar a vender, prestar informações aos consumidores. Geralmente, as embalagens trazem consigo o rótulo do produto, que deve ser desenvolvido de acordo com as normas estabelecidas por cada país. O rótulo tem papel fundamental, principalmente em se tratando de alimentos, devendo sempre: identificar o fabricante, o país de origem e os ingredientes que compõem o produto; registrar o prazo de validade e a classificação do conteúdo com base em padrões prescritos pelo governo; explicar como usar o produto; advertir sobre os usos errados potenciais; fornecer instruções sobre os cuidados de uma maneira de fácil entendimento; servir como uma ligação de comunicação importante entre usuários, compradores eventuais e empresa. Além dessas questões, o rótulo deve ser adaptado ao segmento de mercado que se quer atingir, por exemplo, nos produtos direcionados a idosos, o rótulo deve conter letras maiores.

A atenção à política de preços também é determinante para o sucesso de uma estratégia. Considerando o modelo dos 4 Ps do marketing (McCARTHY), composto por preço, produto, comunicação e canais de distribuição, o preço é a valoração do produto ao mercado. Os preços de um produto devem ser estabelecidos, considerando, dentre outros aspectos, o macroambiente e a

concorrência. De acordo com Kotler (1993), uma política de precificação é composta de seis etapas. A primeira diz respeito aos objetivos da precificação, que pode ser a sobrevivência da empresa, maximização de lucros, crescimento das vendas e exploração de mercado. Cada um desses objetivos apresenta vantagens e desvantagens no curto, médio e longo prazo, que devem ser considerados. A segunda é prever a demanda. Nesta etapa a empresa determina as quantidades que deverão ser vendidas a cada preço, os fatores que afetam a sensibilidade dos consumidores aos preços e a elasticidade dos preços e da demanda. A terceira etapa consiste em determinar claramente seus custos fixos e variáveis. Na quarta etapa devem-se analisar os custos, preços e ofertas dos concorrentes. Na quinta etapa, a empresa deve selecionar um sistema de precificação, destacando os de *mark-up*, que é a porcentagem fixa adicionada ao custo do produto, o de retorno desejado sobre o investimento, o baseado nas percepções de valor pelos consumidores, o de seguidor do concorrente, dentre outros. A última etapa consiste em selecionar o preço final, onde devem ser considerados os fatores psicológicos, como por exemplo, a associação de preço com qualidade, e a influência e os impactos das demais variáveis. Neste sentido, vale ressaltar que as condições macroambientais provocam revisões e alterações na política de preços de uma forma bastante incisiva. Nessa questão não se pode esquecer que o preço é provavelmente o atributo mais facilmente comparável pelo consumidor, na hora da compra, exercendo um forte impacto na decisão pela compra.

Por sua vez, o produto, de acordo com Kotler (1993, p. 506) “é algo que pode ser oferecido a um mercado, para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade”. Para McCarthy, (1982, p. 192), “produto significa a oferta de satisfação de necessidades por uma empresa”. Considerando Kotler (1993), o produto pode ser tangível: objeto físico ou serviço que é oferecido ao mercado-alvo; genérico: utilidade ou benefício essencial que está sendo oferecido ou procurado pelo comprador; ampliado: a totalidade de benefícios que a pessoa recebe ou experimenta na obtenção de um produto tangível. Schewe e Smith (1982) sugerem que a classificação de produto seja feita com base nos compradores, assim, os produtos de consumo – aqueles que chegarão às mãos de consumidores finais -, são divididos em: produtos de conveniência (exigem um mínimo esforço de escolha); produtos de escolha (permitem várias comparações entre preço e qualidade); produtos de especialidades (aqueles que não têm

substituto na mente do consumidor) e; produtos não-procurados (os quais o consumidor não percebe a necessidade). Dessa forma, ao se delinear uma estratégia é preciso que estejam evidentes todas essas informações em relação ao produto.

Mesmo não sendo o foco do estudo, vale destacar que as informações sobre o produto são compartilhadas através da comunicação. Na comunicação, segundo McCarthy (1982), as informações entre vendedor e comprador, para influenciar atitudes e comportamento. No entanto, a comunicação não se limita a informar o mercado acerca da disponibilidade de um produto, mas se busca o desenvolvimento de meios de persuasão, que leve o consumidor a adquirir um produto, atendendo ou criando uma necessidade para aquele produto. A comunicação pode ser realizada através de propaganda, publicidade, promoções de vendas e relações públicas.

Os canais de distribuição são, segundo McCarthy (1982), linhas através das quais os produtos saem das indústrias e/ou base produtiva e chegam aos consumidores finais. Portanto, os canais de distribuição são compostos por um produtor, um consumidor final e nenhum ou vários intermediários. Kotler (1993) observa que os canais de distribuição podem ser classificados como: sistema empresarial, onde uma única empresa detém o controle, na forma de posse de todos os estágios da cadeia de distribuição; sistema administrado, onde uma empresa controla a cadeia, devido a seu maior tamanho ou importância, mesmo sem deter a posse das organizações que participam dos estágios e; sistema contratual, onde as relações entre as partes são regidas através de contratos, podendo evoluir para uma relação de parceria.

Percebe-se, de acordo com o exposto, que a definição e elaboração de estratégias é um processo complexo e permeado e influenciado por inúmeras variáveis. Dessa forma, é preciso se ter muito claro os propósitos de cada estratégia traçada, para que assim, seus objetivos estejam implícitos.

Tendo em vista que as estratégias de atuação da COOPAL, foco do presente estudo, envolvem especificamente o mercado de produtos alimentícios, é importante conhecer suas características e particularidades. Além disso, são apresentadas, abaixo, as principais tendências do mercado de alimentos, assim como, aspectos comportamentais do consumidor, que podem definir a aquisição de um ou outro tipo de produto alimentício.

2.2 - Cadeias agroalimentares

Nos últimos tempos, falar de mudanças passou a ser algo corriqueiro. Mudanças de todas as ordens são observadas diariamente e, aos poucos, vão transformando a vida de todos os seres. Essas mudanças atingem os aspectos culturais, sociais, econômicos, ambientais, dentre muitos outros. Com as organizações não podia ser diferente, e, neste sentido, muitas mudanças vêm sendo observadas. São alianças comerciais, novas formas de associação, novas formas estruturais e novos tipos de organizações. O setor de alimentos também vem se transformando e se reestruturando, tendo em vista, principalmente, seu elemento-chave, que é o consumidor final. Conceber as mudanças nos desejos desses novos consumidores, que altera gradativamente seus hábitos alimentares, é fundamental para compreender como as empresas, ao longo das cadeias agroalimentares, devem trabalhar para serem bem sucedidas (NEVES e CASTRO, 2003).

De acordo com McCarthy e Perreault (*apud* NEVES E CASTRO, 2003), o comportamento do consumidor resulta de seus esforços para satisfazer as suas necessidades e desejos. Czinkota *et. al.* (2001) acrescentam, ainda, que o comportamento do consumidor é a atividade mental e física realizada por consumidores domésticos e comerciais que resulta em decisões e ações de pagar, comprar e usar os produtos.

De acordo com as tendências observadas e as discussões ocorridas no 13º Congresso de IAMA (International Agrobusiness Management Association), em 2003, no México, em relação ao consumo de alimentos, destaca-se que os fatores mais importantes para a escolha do consumidor de alimentos, ou seja, o que ele considera por ordem de importância para sua compra, está o frescor, nutrição, sabor, segurança, preço e conveniência. Vale destacar que, a pesquisa que apontou estes aspectos, foi realizada em 2002, em 11 países: Brasil, Canadá, EUA, México, Reino Unido, Alemanha, França, Itália, China, Japão, e Austrália, sendo mais de 1.000 consumidores entrevistados. Portanto, como se pode observar, os atributos do produto aparecem antes do preço e da conveniência, mas todos eles são fundamentais para a escolha. Quanto às questões atuais importantes em relação aos alimentos, os aspectos que puderam ser percebidos e que foram levantados são a segurança alimentar, seguido do valor nutricional, preço, potencial de falta de

alimentos, o sabor e a aparência. Nota-se, assim, uma preocupação adicional com segurança e qualidade do que é consumido (NEVES e CASTRO, 2003).

Neste ponto é importante, para ampliar a discussão, referenciar que a questão da segurança alimentar pode ser entendida, em nível macro, a partir do conceito de '*food security*' e '*food safety*', em nível micro. De acordo com dados da FAO (2002), citados por Leitão (2006), *food security* significa: garantir à população, o acesso físico e econômico a um alimento inócuo, em quantidade e valor nutritivo adequados para satisfazer as exigências alimentares e garantir condição de vida saudável e segura, de maneira contínua. Já, *food safety*, representa a garantia de que o alimento oferecido ao consumo está isento de contaminantes de origem física, química ou biológica, que possam colocar em risco a saúde do consumidor.

Como se pode perceber, os principais motivos que despertam na população o interesse por alimentos com esses atributos, até a pouco tempo restritos a um pequeno nicho de mercado, são as preocupações com as questões de segurança do alimento e a percepção dos problemas ambientais causados pelo padrão convencional de cultivo de produtos oriundos da "revolução verde" na agricultura, baseados na utilização intensiva de insumos químicos, mecanização pesada e melhoramento genético voltado para a produtividade. Os alimentos produzidos sob essas condições podem apresentar resíduos de alguns componentes químicos utilizados, seja pela intensidade da aplicação, seja pela não-observância do produtor dos prazos de carência da aplicação até a colocação no mercado para consumo (SOUZA e ALCÂNTARA, 2003).

As mudanças observadas em relação ao consumo de alimentos parecem estar intimamente ligadas à saúde. Assim, os produtos livres de químicos, mais seguros, melhores para o meio ambiente e que tem melhor sabor, estão ganhando cada vez mais mercado. As mudanças observadas nos valores da sociedade moderna tiveram início de forma mais drástica a partir dos anos 60 do século XX. O alerta inicial foi dado por cientistas, pesquisadores, professores, cidadãos comuns, políticos, militantes, médicos, avisando as pessoas que, a se manterem as coisas como estavam, o fim do planeta estaria próximo. Os alertas começaram pela finitude dos recursos naturais do planeta: água doce, água doce potável, solos férteis, ar respirável, ozônio, minerais, petróleo, biodiversidade, etc. De lá para cá, cada dia mais, o meio ambiente participa com mais intensidade do mundo dos negócios. Respeitar o meio ambiente trata-se, portanto, de fator gerador de competitividade

para todo e qualquer tipo de organização. Vale ressaltar, ainda, que cada vez mais, não apenas o produto é abordado e avaliado, mas todo o sistema de produção ambientalmente correto. Nos últimos dez anos, outro fenômeno ocorreu, o foco, que antes era apenas no meio ambiente, ficou mais abrangente, mais subjetivo e mais complicado. Nesse novo contexto, o meio ambiente faz parte, mas a preocupação agora é com a sustentabilidade. Assim, não basta apenas o produto ser verde, mas o modo de produção deve ser sustentável (GIORDANO, 2003).

Hoje, a humanidade encontra-se em uma situação de risco de perda de recursos naturais não renováveis, a menos que os maneje de forma racional. Manejando os recursos de forma sustentável, as gerações futuras viverão de forma tão confortável quanto hoje, considerando é claro, as evoluções tecnológicas. Para Ottman (2000), a sustentabilidade compreende três componentes, que são: o ambiente, o desenvolvimento econômico e a distribuição eqüitativa dos recursos.

Ampliando, vale considerar a visão institucionalizada da Organização das Nações Unidas (ONU), quando propõe que:

- desenvolvimento sustentável é: “a melhoria da qualidade de vida da humanidade respeitando a capacidade de suporte (sustentabilidade) dos ecossistemas”.
- economia sustentável é: “o produto do desenvolvimento sustentável com a manutenção da base de produção de recursos naturais”.
- sociedade sustentável é: “aquela que poderia continuar a se desenvolver adaptando e aumentando conhecimento, organização, eficiência técnica e sabedoria”.

Destaca-se, também, de acordo com Giordano (2003), que a atenção que as organizações estão dedicando às questões de sustentabilidade está sendo pressionada por quatro fatores principais, que são:

- preocupação com o estado do ambiente;
- pressão dos órgãos reguladores de meio ambiente;
- novas oportunidades potenciais de mercado, tais como as envolvidas com energia e gestão de recursos;
- novas demandas dos consumidores e dos milhares de tomadores de risco corporativos.

Diante do exposto, vale ressaltar Katz e Kahn (*apud* WAGNER III e HOLLENBECK, 2000), já citados anteriormente, quando enfatizam que o ambiente que cerca uma organização é a origem dos recursos necessários e, ao mesmo

tempo, o destino dos seus produtos. Assim, as estratégias, para serem bem sucedidas, dependem da percepção dos ambientes e do ajustamento às suas demandas.

Viu-se, também, que as demandas do mercado alimentício parecem estar cada vez mais próximas de alimentos que contemplam a saúde e, em certo grau, a comodidade dos consumidores. Esta pode ser, portanto, uma grande oportunidade para a agricultura familiar, que, como destaca Jean (1994), quando expõe que a agricultura familiar, por sua capacidade de adaptação, é um dos setores que mais estaria apto à produção agroecológica, e, assim, a uma agricultura sustentável. Além disso, pela facilidade de adaptação, a agricultura familiar parece apresentar as condições necessárias para produzir produtos que atendam a segmentos específicos do mercado de produtos alimentícios. Neste contexto, vê-se a seguir, a configuração e as características da agricultura familiar.

2.3 – Agricultura familiar

Ao se demarcar o que é agricultura familiar passa-se por grandes dificuldades, isso se dá, segundo Lamarche (1993), tendo em vista que uma definição, por mais ampla que possa ser, sempre será restritiva. Na concepção do autor, a exploração familiar é uma unidade de produção agrícola, onde a propriedade e o trabalho estão intimamente ligados à família.

A agricultura familiar, de acordo com Guanzioli *et. al.* (2001), constitui-se naquela em que a produção é baseada na mão-de-obra familiar. No entanto, vale ressaltar que o autor aceita que, ocasionalmente, em quantidade inferior à mão-de-obra familiar, podem-se admitir trabalhadores assalariados. Destaca, ainda, que a agricultura familiar, como categoria de análise, não pode ser considerada homogênea, pois possui diferenças econômicas, sociais e culturais. Além disso, o autor aponta que em uma situação de análise, três categorias de agricultura familiar, que indicam diferenciação social, devem ser consideradas: as capitalizadas, em vias de capitalização e as descapitalizadas.

Por outro lado, Abramovay (1992) observa que a definição de agricultura familiar deve pautar-se, não somente na questão do assalariamento, mas também, na propriedade da terra, na forma de gestão, nas diferentes situações demográficas e nos elementos tecnológicos utilizados. Citando Rodefeld, o autor defende que a

natureza social do estabelecimento não é suficiente para definir agricultura familiar, deve-se considerar, também, o tipo de relação com a terra. Não obstante, o autor é incisivo quando diz que não se pode definir como familiar, aquele estabelecimento que não é operado por seus proprietários. Tampouco se pode definir agricultura familiar pelo seu volume de venda.

Complementando, Gasson e Errington (*apud* SACCO DOS ANJOS, 2003) estabelecem traços que julgam essenciais para identificar agricultura familiar, a saber: a) a gestão é feita pelos proprietários; b) os responsáveis pelo empreendimento estão ligados entre si por laços de parentesco; c) o trabalho é fundamentalmente familiar; d) o patrimônio pertence à família e, finalmente, f) os membros da família vivem na unidade produtiva. Esses traços, no entanto, devem ser vistos como componentes de um modelo idealizado, podendo, na realidade, apresentarem-se sob outros enfoques, o que não descaracteriza uma real agricultura familiar.

A agricultura familiar configura um modo de produção com características próprias, denominada patriarcal e marcada pela propriedade parcelar familiar onde os meios de produção são hereditários e alienáveis, mas pertencem ao grupo familiar. A administração superior está, geralmente, a cargo do dono da casa (*domàciu*), que representa a família ante o mundo exterior, responde pelas finanças e supervisiona as atividades gerais (SROUR, 1990).

Quanto ao sistema produtivo envolvendo a agricultura familiar, Guanziroli *et. al.* (2001) diz que o mesmo é complexo, pois combina várias culturas, criação de animais e transformações primárias, que servem tanto para a subsistência da família, como para a colocação no mercado. O sistema produtivo de cada família reflete, além das potencialidades e restrições socioambientais e agronômicas de cada local, a história e a cultura de cada família e do local onde estão fixadas.

Lima *et. al* (1995, p. 32), destaca que “os produtores familiares orientam a produção segundo objetivos estratégicos e/ou critérios de racionalidade que, normalmente, visam: reduzir ou racionalizar os custos totais da família e da produção; minimizar os riscos bioclimáticos e de mercado; garantir a segurança alimentar da família; garantir o emprego da mão-de-obra familiar; investir prioritariamente na melhoria e ampliação das condições de trabalho e produção.

Lamarche (1993) reconhece que para se compreender o funcionamento da agricultura familiar é preciso colocar em evidência as diferentes lógicas, em função

das quais o agricultor familiar determina suas escolhas fundamentais, destacando principalmente os sistemas de produção, os sistemas fundiários, os sistemas familiares, os sistemas de valores e os de representação. O autor ressalta, ainda, que as especificidades que envolvem a agricultura familiar podem ser observadas no modo como esta se reproduz e estabelece suas estratégias, uma vez que esse processo está diretamente ligado ao sistema de valores do explorador. Ao definir suas estratégias, como em qualquer organização, o agricultor familiar parte da análise da situação atual para chegar a uma situação idealizada, porém, essa transição, diferentemente de outras organizações, é permeada pela memória que guarda de sua história e as ambições que tem para o futuro. A diversidade de situações idealizadas pela agricultura familiar vai desde a produção voltada para o mercado, a produção para a subsistência, até a exploração organizada com base no trabalho assalariado, cujo objetivo é a maximização de lucro. Dessa forma, a exploração familiar é extremamente variada e diferente, ou seja, heterogeneamente formada.

Historicamente, assim como em todo e qualquer aspecto da sociedade, muitas transformações podem ser observadas na caracterização da agricultura familiar. Neste sentido Lamarche (1993) lembra que as explorações familiares são dotadas de extrema capacidade de adaptação em relação às exigências impostas por situações novas e diversas, às instabilidades climáticas, à coletivização de terras ou a mutação sociocultural determinada pela economia de mercado. Essa adaptação se dá em função de sua história e do contexto econômico, social e político no qual sobrevivem.

Diante de mudanças estruturais ocorridas e que historicamente envolveram aspectos sociais, econômico e de regime político, a permanência da agricultura familiar, segundo Abramovay (1992), se dá em virtude de sua competitividade econômica, que deriva de aspectos técnicos da produção agrícola e sua compatibilidade com certos aspectos organizacionais e operacionais. O autor considera que um dos aspectos mais marcantes na transformação e modernização ocorridas na agricultura familiar, de acordo com os padrões brasileiros, é o seu direcionamento, quase que total, para o mercado. Assim, a agricultura de uma forma geral se comporta como uma empresa voltada para atender nichos de mercado, atuando de forma gerencialmente “eficiente” e competitiva no sistema capitalista. No entanto, dentro desse mesmo contexto, observam-se movimentos de agricultores,

questionando a competitividade e a produtividade, tendo em vista a alienação ao mercado e a destruição do solo, pelo uso, cada vez maior, de produtos químicos para obter maior produtividade.

Já, Jean (1994), destaca que, dentre as transformações ocorridas e que influenciaram a sobrevivência da agricultura familiar tem-se, a rapidez com que esta incorporou as inovações, tanto técnica quanto de instrumentos de produção. Desse modo, a agricultura familiar se confirmou como um modo de produção altamente competitivo, sobressaindo-se à agricultura tipicamente capitalista. Além disso, voltou-se para o mercado, ou seja, produz com fins de comercialização e não somente à subsistência. Isso provocou a reorganização dos espaços agrícolas e a diferenciação entre regiões agrícolas, onde se tem algumas prósperas e outras marginalizadas. Vale destacar que a manutenção da agricultura familiar perpassa suas especificidades e a racionalidade do produtor rural. A agricultura familiar se modernizou e se adaptou para atender às demandas da sociedade. Assim, o autor infere que a sua permanência se dá, não porque os agricultores ou o Estado quer, mas sim, pela própria capacidade de adaptação histórica. Não obstante, o papel do Estado, principalmente através das políticas públicas, é fundamental para defender a atividade agrícola. O Estado, por condicionar a produção agrícola, sua forma social e a propriedade rural familiar, constitui-se numa variável determinante do processo produtivo.

Ampliando a discussão, mas corroborando os autores acima, Sacco dos Anjos (2003, p. 39) salienta que, dentre os elementos que explicam a permanência das explorações familiares está a sua perfeita adaptação aos progressos tecnológicos da agricultura, compreendendo a adubação, a genética e a geração de culturas de alto rendimento. “São esses os avanços que mais contribuíram para o aumento geral da produtividade agrícola, ao passo que os avanços na mecanização, com vistas a beneficiar a produção em larga escala, e conseqüentemente a grande exploração, desempenharam um papel de menor transcendência”.

Outro aspecto importante, já aventado anteriormente, considera Jean (1994), quando chama a atenção para a capacidade de a agricultura familiar adaptar-se à produção agroecológica, bem como a uma agricultura sustentável. Esta afirmação pode ser ratificada observando-se que a agricultura familiar, dentre os segmentos produtivos, é a que sempre teve uma relação mais harmônica com a natureza,

principalmente devido a forte ligação sentimental existente entre o agricultor familiar e a terra.

Neste mesmo sentido, destaca-se que Guanzioli *et. al.* (2001) também evidenciam que a agricultura familiar direciona seus recursos escassos, trabalho e capital para um melhor aproveitamento das condições ambientais, assim, está mais predisposta a desenvolver uma agricultura sustentável.

Por outro lado, sabe-se que a maioria dos agricultores familiares carece de habilidades e conhecimento necessários, principalmente relacionados a aspectos gerenciais e de comercialização de produtos. Não possuindo, também, recursos para a contratação de consultoria nessa área. Dessa forma, não é suficiente incentivar a produção, mas também, dar suporte para que o produto chegue à mesa do consumidor, com todas as propriedades que esse segmento deseja. Neste sentido, o cooperativismo, além de servir para promover a organização social, pode ser a saída para a comercialização dos produtos produzidos pela agricultura familiar. Partindo desse pressuposto, pode-se observar abaixo, algumas considerações que tem por objetivo aclarar os aspectos que envolvem o cooperativismo.

2.4 - Cooperativismo

2.4.1 - Aspectos organizacionais

O cooperativismo surgiu já nos primórdios da humanidade, quando o homem percebeu a necessidade de viver em grupos para caçar, se defender e cultivar. Na era industrial organizou-se para enfrentar as condições precárias de trabalho e, atualmente, é necessário buscar o desenvolvimento econômico e social através de grupos estruturados e preparados.

Acreditar no cooperativismo, valorizando essa forma de representatividade, perpassa a questão ideológica e, muitas vezes, torna-se o alicerce de agentes construtores de uma sociedade mais justa e de melhores resultados, que possa se desenvolver economicamente de forma sustentável.

As transformações exigidas pelos mercados fazem do cooperativismo, principalmente aquele voltado a atender ou representar a pequena produção, uma alternativa para inúmeros problemas inerentes à pequena produção. Mais especificamente, de acordo com Miranda (2005), as unidades produtivas familiares

pela trama de relações sociais que as caracterizam, basicamente trabalho familiar e complexas relações com o mercado enfrentam inúmeros obstáculos quando recorrem ao crédito oficial pela incompreensão de sua singularidade interna específica.

Particularmente, o cooperativismo ligado à atividade agropecuária ou associativismo rural é, segundo Acuña e Miranda (2005), um dos caminhos que os pequenos produtores rurais podem recorrer para superar os entraves decorrentes da pouca terra, quantidade e qualidade de produção, obtenção de créditos subsidiados para modificar a base tecnológica e de produção e resolução de problemas de assistência técnica e comercialização.

As organizações cooperativas têm como pressuposto básico a construção da integração dos associados através de uma estrutura organizacional própria à autogestão e de processos sociais de participação coletiva que as operacionalizem. No entanto, os processos formais de integração nem sempre são suficientes para assimilar as divergências de valores, representação, racionalidades e interesses dos atores sociais e produzir nova cultura que assegure ampla e profunda integração dos associados. A partir da interação social, isto é, pela ação concreta dos atores sociais, novos aspectos são construídos informalmente, e expressos sob a forma de relações de influência e de poder entre atores. Neste sentido, se desenvolve simultaneamente no espaço das relações formais e em torno dele, além das decisões organizacionais necessárias ao desenvolvimento da organização, uma cultura organizacional própria.

Nessas interações podem surgir divergências, que são expressas através dos conflitos, cuja resolução se dá por diferentes alternativas de decisão, e na maioria dos casos produzem resultados a serem posteriormente gerenciados, o que significa que um conflito não é facilmente extirpável, com efeito ele se inscreve na história dos atores e da organização. Os resultados positivos e negativos para os diversos atores entram no acervo de informações dos diferentes atores e comunidade e são mobilizados diferentemente como fatos e elementos de construção de cultura e de formação ou de reforços de grupos e subgrupos, quando de processos subseqüentes de construção de estratégias e de decisão.

Em termos organizacionais o fenômeno “conflito” é considerado por Simon e March (1979), como um bloqueio nos mecanismos normais de tomada de decisão, de modo que um indivíduo ou grupo enfrenta dificuldades na escolha de uma

alternativa de ação. Estes autores distinguem, inicialmente, dois tipos de conflitos: o conflito individual e o conflito organizacional, diferenciando esta última categoria em conflito intra-organizacional e conflito inter-organizacional. Somente para efeito de análise podemos distinguir estas categorias de conflito, pois estes nem sempre se excluem mutuamente. Parte dos conflitos intra-organizacionais ou inter-organizacionais ocorre através dos procedimentos decisórios inter-individuais, das relações entre atores representantes de grupos, das relações entre superior-subordinado ou entre pares, e das relações em instâncias colegiadas.

Estes conflitos são gerados pelas diferenças de valores, interesses, representação, racionalidades e ideologias interindividuais, entre atores representantes de grupos e de organizações; isto é, ocorrem num campo estruturado por valores e normas sociais formais e informais, por poder formal e informal, e por diferentes limites impostos aos atores pelo contexto interno da organização ou pelos diferentes segmentos do contexto externo em que a mesma está inserida.

A literatura sociológica apresenta outras categorias de conflito na ação coletiva: os conflitos de interesse, de racionalidade e ou de ideologia. Estes conflitos não necessariamente se excluem; alguns ocorrem simultaneamente e estão imbricados entre si. Por exemplo, o conflito de interesse se apresenta frequentemente sob o invólucro de conflito de racionalidade. O conflito de racionalidade e o de ideologia não são necessariamente excludentes, e os conflitos de interesse às vezes são observados no âmbito de conflitos de ideologia entre os atores sociais. Simon e March (1979) chamam a atenção quando observam que os conflitos apresentam aspectos e dinâmica diferentes nos casos em que as organizações são orientadas por regras ditatoriais, majoritárias ou de unanimidade.

É importante ressaltar, que produtores rurais quando da suas primeiras experiências em organizações cooperativas, conseqüentemente, de decisões coletivas, podem experimentar, em maior grau, dificuldade de discussão e defesa de idéias. Por outro lado, as sucessivas e diferentes fases da experiência associativa os expõem a um processo de socialização e aprendizagem contínuo nos espaços de decisão coletiva intra e interorganizacionais, onde coexistem os processos de cooperação e de conflito.

Os associados se iniciam no processo de tomada de decisão e de gerenciamento coletivos, quando da organização e da produção da cooperativa,

passando a existir uma expectativa de adequação dos seus comportamentos às normas organizacionais, e, simultaneamente, à convivência nas relações hierárquicas estabelecidas, e nos espaços dos atores sociais coletivos internos: comissões e conselhos.

As características básicas da organização cooperativa são: a igualdade de direitos entre os associados, a solidariedade e a gestão participativa. No entanto, a distribuição de tarefas introduz elementos de hierarquização entre os associados, isto é, entre pares os quais vivenciam duas situações: uma enquanto pares na Assembléia Geral e nas Comissões ou Equipes Especiais, outra enquanto superior ou subordinado no campo da gestão coletiva da produção ou de outras atividades.

Finalizando, é importante lembrar, que a humanidade, de uma forma geral, é fortemente vinculada a valores individualistas. Assim, ao se assumir uma organização do tipo cooperativa, muita força e superação serão necessárias, no sentido de não deixar valores individuais e segmentados sobressaírem-se aos coletivos. Neste sentido, Srour (1990) observa que os modos de produção classistas, quando entram em contato com modos de produção comunitários ou cooperativos, costumam desde logo destruí-los ou, vez ou outra, dominá-los e desfigurá-los.

Além dos aspectos aqui mencionados, o cooperativismo é permeado por uma estrutura particular o que o diferencia de outras organizações, principalmente daquelas com fins lucrativos ou, ainda, daquelas direcionadas exclusivamente para o lucro. Assim, é apresentado, a seguir, um pouco da história e como é estruturada uma organização cooperativa.

2.4.2 - Historicidade e estruturação jurídica

Através da história é possível perceber que a idéia de ajuda mútua, base do cooperativismo, remonta à Antiguidade, quando os seres humanos viviam em comunidades naturais de forma coletiva. Para visualizar esta situação basta pensar nos Incas e nos Astecas, além dos Índios, que apesar da influência e do massacre físico e cultural, ainda é possível encontrar tribos nativas que vivem de forma cooperativa e naturalmente solidária. No entanto, a mais antiga cooperativa documentada, segundo Abrantes (2004), data de 1760, sendo composta por trabalhadores dos estaleiros de Woolwich e Chatam, na Inglaterra, e fora criada com

o objetivo de moer os cereais dos associados, reduzindo assim os custos em relação àqueles cobrados pelos moleiros estabelecidos.

No entanto, somente no século XVIII descobriram-se formas que viabilizaram a criação desse tipo de estrutura organizacional. As precursoras teriam sido as *trades* ou *trades clubs*, que de alguma forma estavam relacionadas à filosofia cooperativista. Estes clubes tinham como objetivo: lazer, diversão, prover fundos para doenças e funerais, uma modesta bolsa de trabalho e a defesa das regras das profissões existentes. No final do século XVIII, na Inglaterra, já existiam as *Trade Unions* ou sindicatos que, com muita força, resistiam às mazelas do capitalismo. Em 1827, o médico inglês Willian King organizou a primeira cooperativa de consumo de Brighton, e em pouco tempo surgiram mais de 300 delas (ABRANTES, 2004).

É importante ressaltar que a grande expansão das cooperativas ocorreu na França, Inglaterra e Alemanha, na época da revolução industrial. A finalidade dessas cooperativas era minorar os efeitos maléficos da revolução industrial e tinham como objetivo principal a aquisição de bens de primeira necessidade, como alimentação e vestuário. Posteriormente, os objetivos se expandiram à construção de casa de moradia para associados, fabricação de alguns bens e arrendamento de terras (Singer *apud* ABRANTES, 2004).

No Brasil, segundo Luz Filho (*apud* ABRANTES, 2004), já em 1610, com a fundação das primeiras reduções jesuíticas, observou-se o início da construção de um estado cooperativo em bases integrais. Por mais de cento e cinquenta anos, esse modelo deu exemplo de sociedade solidária, fundamentada no trabalho coletivo, onde o bem-estar do indivíduo e da família se sobrepuja aos interesses econômicos da produção. Porém, é em 1847 onde se situa o início do movimento cooperativista no Brasil. Foi quando o médico francês Jean Maurice Faivre, adepto das idéias reformadoras de Charles Fourier, fundou, com um grupo de europeus, no Paraná, a colônia Tereza Cristina, organizada em bases cooperativas. Essa organização, apesar de sua breve existência, contribuiu para a memória coletiva como elemento formador do florescente cooperativismo brasileiro. Contudo, há de ressaltar-se que, o desenvolvimento histórico do cooperativismo no Brasil deu-se em diferentes épocas, de acordo com seus vários segmentos, ou seja, os tipos de cooperativas.

Formalmente, no Brasil, de acordo com Polonio (1999), as cooperativas tiveram início em 06 de janeiro de 1903, pelo Decreto nº 979, que regula a classe

dos sindicatos e cooperativas rurais e de consumo. Posteriormente, em 05 de janeiro de 1907, o Decreto n.º 1.637 instituiu formas de constituição às cooperativas. Em 1932, com o Decreto n.º 22.239, formou-se o marco do cooperativismo no Brasil, dando formalização legal às cooperativas, o qual fora denominado "o estatuto do cooperativismo". No ano seguinte, este Decreto foi substituído pelo Decreto n.º 23.611. Finalmente, em 16 de dezembro 1971, foi promulgado o estatuto geral do cooperativismo, pela lei 5.764, a qual vigora até hoje, definindo a Política Nacional do Cooperativismo e instituindo o regime jurídico das Cooperativas.

O cooperativismo, segundo Polonio (1999), imprime o sentido de caráter social, o qual inspirou o aparecimento das cooperativas. Salienta ainda, que o cooperativismo não nasceu para fazer frente ao sistema capitalista, mas para reduzir os efeitos perniciosos que estes exercem sobre os cidadãos.

Uma vez estabelecida a cooperativa, os cooperados estão sujeitos a direitos e deveres inerentes à associação, instituídos pelos princípios cooperativistas. Os direitos são: votar e ser votado; participar de todas as operações da cooperativa; receber retorno de sobras no fim do exercício; examinar livros e documentos; convocar assembléia, caso necessário; pedir esclarecimentos ao Conselho de Administração e Fiscal e; opinar e defender suas idéias. Os deveres consistem em: operar com a cooperativa; participar das assembléias gerais; pagar suas quotas partes em dia; aumentar seu capital na cooperativa; acatar a decisão da maioria; votar nas eleições da cooperativa; cumprir seus compromissos com a cooperativa e; zelar pela imagem da cooperativa.

As cooperativas são revestidas de diversas características que as diferenciam de outros tipos de sociedades. Para isso, existem normas que determinam o tratamento tributário às cooperativas, as quais estão contidas na Lei das Cooperativas. Na sua essência, as cooperativas devem trabalhar sem a concepção de fins lucrativos. Dessa forma, a viabilidade das cooperativas está na prestação de serviços e não no lucro.

De acordo com artigo 5.º da lei 5.764/71, as cooperativas devem conter a expressão COOPERATIVA em sua denominação, podendo ser classificadas em: Cooperativas Singulares, Centrais ou Federações e Confederações. Além disso, no artigo 4.º da lei 5.764/71, encontra-se explícito o conceito de cooperativa, onde observa que cooperativa é uma sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeita a falência, constituída para prestar

serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

- Adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviço;
- Variabilidade do capital social representado por quotas partes;
- Limitação do número de quotas partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critério de proporcionalidade, se assim for mais adequado, para o cumprimento dos objetivos sociais;
- Inacessibilidade das quotas partes do capital a terceiros, estranhos a sociedade;
- Quorum para funcionamento e deliberação da Assembléia Geral, baseado em números de associados e não no capital;
- Singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério de proporcionalidade;
- Retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente as operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da assembléia geral;
- Indivisibilidade dos Fundos de Reservas e de Assistência Técnica Educacional e Social;
- Neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;
- Prestação de assistência aos associados, e, previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
- Área de admissão de associados limitada as possibilidades de reuniões, controle, operações e prestação de serviço.

De uma forma geral, as questões que envolvem o cooperativismo estão diretamente ligadas à sua área representativa. As cooperativas de agricultura familiar são bastante recentes, assim como a própria concepção e aceitação do termo. A agricultura familiar é uma categoria de análise que, segundo Lamarche (1993), consiste em uma unidade de produção agrícola, onde a propriedade e o trabalho estão intimamente ligados à família. Assim, a racionalidade da agricultura familiar está vinculada à reprodução da família.

A representatividade da agricultura familiar, através de cooperativas, é o resultado de muitas lutas e conflitos envolvendo a “pequena propriedade agrícola” -

termo utilizado durante muito tempo, para referir-se a agricultores familiares. Neste contexto, destaca-se que, de acordo com Medeiros (1997), as grandes unidades monocultoras sempre detiveram o controle do poder econômico e político das áreas rurais. Assim, considerando-se a trajetória das organizações de representação de interesses na agricultura brasileira, verifica-se que, até o final dos anos quarenta, só se têm notícias da organização dos diferentes segmentos de grandes e, eventualmente, médios produtores.

Ainda segundo Medeiros (1997), o próprio debate sobre cooperativismo, da maneira como se travou no início do período republicano, envolvia fundamentalmente setores das classes dominantes agrárias, interessados em buscar formas de captação de crédito agrícola. A partir da década de cinquenta, acentuaram-se as iniciativas cooperativas, vinculadas à defesa dos preços dos produtos agrícolas. Somente a partir da década de oitenta, com a mobilização de “pequenos agricultores”, demandando créditos e preços para seus produtos, começaram a proliferar as cooperativas, cuja base era buscar saída para o que se passou a chamar “questão da produção”. Vale ressaltar que, muitos conflitos originados da luta dos agricultores familiares, no transcorrer do tempo, como a defesa da produção e comercialização, foram superados. Destaca-se, também, que durante esse período, os “pequenos produtores familiares” eram a maioria dentro das cooperativas e outros órgãos representativos, no entanto, não detinham nenhum controle político sobre suas decisões. Foi na década de noventa, que o termo agricultura familiar começou a ganhar terreno e passou a figurar como uma categoria de análise, considerando sua racionalidade, diversidade, identidade social e política. Assim, verifica-se uma progressiva articulação, no sentido de defender interesses ligados à agricultura familiar, tanto nas políticas públicas, como nas estruturas organizacionais criadas por esse segmento, destacando-se, aqui, as cooperativas.

Diante do exposto, percebe-se que as cooperativas são organizações, com particularidades tributárias, jurídicas e sociais, revestidas, portanto, de todas as questões administrativas inerentes a qualquer organização. Assim, os dirigentes/decisores, a partir das deliberações das assembleias gerais, elaboram estratégias e decidem como implementá-las, tendo em vista a obtenção de resultados que atendam aos interesses dos associados. No entanto, vivenciar de forma efetiva as premissas do cooperativismo não é muito comum. Geralmente, quando uma cooperativa é fundada o objetivo é simplesmente atuar de forma mais

competitiva no mercado convencional, tendo em vista a atender algum tipo de interesse mercadológico. Não obstante, a COOPAL se diferencia dessas cooperativas, pois carrega em seu âmago o gene da economia solidária, uma proposta distinta e que encontra nas cooperativas, uma maneira de se proliferar, pois resgata os autênticos valores do cooperativismo. Neste contexto, vê-se, abaixo, em que consiste o campo da economia solidária.

2.5 - Economia solidária

Para que se possa construir um marco teórico que atenda aos objetivos do estudo é preciso definir o que deve ser entendido por economia solidária. Apesar das pesquisas, nessa área, ainda serem bastante restritas, já é possível formar uma idéia geral dos aspectos que permeiam esse campo do conhecimento. Vale destacar, no entanto, que na literatura, parece não haver, ainda, um consenso sobre os fundamentos da economia solidária. Além disso, algumas publicações trazem um conteúdo bastante filosófico, o que dificulta o real entendimento sobre o tema.

Inicialmente, para contextualizar, é preciso compreender o sistema econômico que rege o mercado. Neste sentido, destaca-se Ianni (1997), salientando que a hegemonia proposta pelo modelo capitalista, através de um modo de produção e um processo civilizatório absoluto se desenvolve de modo extensivo e intensivo, expandindo suas fronteiras em todos os sentidos geográficos. Assim, generalizam-se as políticas de desestatização, desregulação, privatização, abertura de mercados, livre trânsito das forças produtivas, modernização das normas jurídico/políticas e das instituições, ocasionando simultaneamente o desenvolvimento de novas relações de produção, marcadas, sobretudo pela introdução de novos processos e estruturas que sustentam novas dinâmicas de atuação e formas de organização do trabalho.

Dessa forma, o mercado capitalista impõe condições para a sobrevivência das organizações de uma forma geral. Muitas vezes, as estratégias adotadas por determinadas empresas para atender ao mercado, mais parecem frentes de guerra, onde sobrevivem e saem vencedoras, aquelas que tiverem a melhor competitividade e o maior poder econômico. Essas questões, por si só, já podem ser consideradas suficientes para, muitas vezes, desvirtuar as ações humanas. Com o advento da

globalização, tais questões se acentuaram, o que tem provocado muitos problemas sociais.

Neste contexto, Alves (2004) destaca que a ideologia e a política que permeiam a globalização tendem a ocultar e/ou legitimar uma lógica desigual e excludente. Assim, a globalização do capital tende a impulsionar, em si, o processo civilizatório humano-genérico, isto é, o desenvolvimento das forças produtivas humanas, que são limitadas e/ou obstaculizadas pelo próprio conteúdo da globalização.

Na literatura é possível encontrar várias correntes, com pensamentos distintos sobre os benefícios e/ou os malefícios da globalização. Porém, no contexto do presente trabalho, destaca-se que a globalização pode ser considerada a ampliação e a conquista de novos mercados consumidores, a partir de uma imposição do sistema capitalista, provocando novas relações e estruturação do trabalho. Obviamente, que uma análise mais ampla permitiria elencar inúmeras transformações ocorridas a partir desse processo.

Ao se analisar a necessidade de ampliação do mercado consumidor, é possível inferir que o capitalismo parece estar dando sinais de crise. Sendo a lógica do capitalismo, a concentração de renda, parece óbvio que o mesmo promove a redução do mercado consumidor e, por conseqüência, a exclusão social. Dessa forma, para compensar essa defasagem, necessita buscar a inserção em novos mercados. Assim, o capitalismo parece criar as próprias condições para o seu esgotamento.

De acordo com Mance (1999, p. 18), “o capitalismo desumaniza as necessidades pessoais para realizar seus giros de produção que possibilitam o acúmulo de mais-valia; gera novas necessidades e desejos, criando satisfações e gozos alienados para acumular cada vez mais capital com a venda das mercadorias que possam satisfazê-los”. E diz mais, “nesse mundo de mercadorias, os bens materiais valem mais do que as pessoas e estas somente são reconhecidas socialmente quando participam desta riqueza, quando a ostentam. Contudo, dela despidas, nenhum reconhecimento social teriam, porque tais pessoas, sob a lógica do capital, valem menos do que a riqueza que possuem”.

Numa tentativa de minimizar os efeitos do capitalismo, emerge um novo tipo de empreendimento: a economia popular solidária. De acordo com Cruz (2005), há alguns anos, muitos cientistas sociais vem pesquisando o que se convencionou

chamar no meio acadêmico, e depois entre os próprios atores sociais, de economia solidária. No entanto, embora alguns autores reconhecidos na área procurem buscar definições mais delimitadas para o tema, o autor observa que a polêmica gerada em torno desse objeto e a incipiência das pesquisas tem tornado esta discussão um tanto quanto confusa. Complementando, França (2005, p. 1) diz que “de fato, as confusões terminológicas em torno desse termo parece abundante nos modos comuns pelos quais são percebidos, seja no debate acadêmico (que ainda se encontra incipiente, pela ausência de um número maior de pesquisas mais exaustivas sobre esse assunto), ou mesmo, e principalmente, fora dele”.

França (2005, p. 7) observa, ainda, que “como fenômeno, a emergência de uma economia solidária está intimamente ligada à problemática de uma exclusão social crescente – que se define cada vez mais como questão urbana –, num contexto atual, mas que remonta aos anos 1980, de crise do Estado-providência. A realidade de uma economia solidária vem assim se posicionar num contexto de falência dos mecanismos de regulação econômico-política da sociedade”.

A palavra solidariedade, de acordo com Mance (1999, p. 17), “indica uma relação de responsabilidade entre pessoas unidas por interesses comuns, de maneira tal que cada elemento do grupo se sinta na obrigação moral de apoiar os demais”. Ademais, o autor expõe que a prática solidária implica em colaboração (trabalho) e consumo solidários, pautado no sentido moral de co-responsabilidade pelo bem-viver de todos.

A colaboração solidária é uma atitude ética que orienta a vida das pessoas e uma posição política frente à sociedade em que estão inseridas. Quando o autor se refere à ética, pressupõe a promoção do bem-viver de cada um em particular e de todos em conjunto. Politicamente implica em promover transformações na sociedade, com o objetivo de atender o bem-viver. Atualmente, várias atividades são desenvolvidas a partir de um movimento internacional de solidariedade, dentre as quais estão: geração de emprego e renda, grupos de compras comunitárias, serviços comunitários de saúde e assistência social, atendimento de crianças e idosos marginalizados, atividades de proteção ambiental, auxílio a populações carentes e discriminadas, ações cultural-educativas e lutas por direitos humanos. A diversificação de atividades ligadas às práticas solidárias vem provocando um debate conceitual, que visa melhor precisar e compreender esses fenômenos em suas relações com o Estado e com o mercado. Neste contexto, o autor afirma que os

empreendimentos ligados à colaboração solidária pertencem ao que está sendo chamado 'Terceiro Setor' (MANCE, 1999). Vale ressaltar, no entanto, que para a Wikipédia (2005, p. 1) “a economia solidária não se confunde com o chamado 'Terceiro Setor', que substitui o Estado nas suas obrigações legais e inibe a emancipação dos trabalhadores enquanto sujeitos protagonistas de direitos. A Economia Solidária reafirma, assim, a emergência de atores sociais, ou seja, a emancipação dos trabalhadores como sujeitos históricos”. Em meio a tal confusão, França (2005, p. 1) destaca que

“o termo terceiro setor tem aparecido com mais destaque publicamente, dada sua vulgarização tanto na mídia quanto nos mais diversos fóruns institucionais, não só no plano nacional como também internacionalmente. Não sem razão, ao designar um vasto conjunto de organizações que não dizem respeito nem ao setor privado mercantil nem ao setor público estatal a expressão terceiro setor adquire um alcance tão amplo que tendemos a rebater sobre seu significado o sentido de alguns termos aparentemente correlatos, tais como economia solidária ou economia social”.

Para que melhor se possa compreender a essência da economia solidária é importante observar suas origens. Neste sentido, Cruz (2005), observa que, no Brasil, por volta dos anos noventa, o ajuste neoliberal e suas conseqüências são as mais conhecidas causas da origem da economia solidária. Para que se possa entender melhor, o neoliberalismo é a corrente de pensamento ou a teoria que fundamenta as decisões políticas brasileiras, assim como nos demais países da América Latina, Europa, Estados Unidos e muitos outros. De acordo com Dal Moro (2006), Neo significa Novo e Liberalismo é a ideologia que justifica e defende os princípios do capitalismo, baseado na propriedade privada e na liberdade de imprensa. Isto significa que o Estado (poder político) não pode intervir na economia. Significa, também, a liberdade de pensamento, o individualismo. As Metas Neoliberais têm como objetivo o fortalecimento da ordem capitalista, agrupadas em dois blocos: 1) a privatização e a liberalização da economia; 2) o desaparecimento dos programas sociais, tais como: seguridade social, construção de moradias, leis do salário mínimo, legislação a favor dos sindicatos, impostos sobre as importações, controle dos preços sobre os produtos da cesta básica, subsídios. A autora destaca,

ainda, que para Hakey e seus seguidores, o sacrifício de uma parte da população, para que os outros possam viver melhor é uma regra ética.

Como conseqüências desse ajuste neoliberal praticado, Cruz (2005) aponta a redução da atividade produtiva, resultante da abertura indiscriminada do mercado interno à competição dos produtos do centro capitalista; a ausência de políticas compensatórias e de realocação do trabalho a fim de proteger o poder de compra dos desempregados ou mesmo dos assalariados das empresas atingidas pela concorrência; um conjunto de políticas sociais de combate ao desemprego, focadas em elementos secundários da crise, não resultando em nenhum tipo de benefício para as pessoas, só fez reafirmar a política econômica praticada nos últimos anos e, portanto, a manutenção da estabilidade monetária através, dentre outros mecanismos, da redução dos gastos sociais.

Além disso, as perdas salariais, redução dos itens de negociação nos dissídios coletivos, a terceirização, pelas empresas, das atividades-meio e o aumento da rotatividade no emprego foram acompanhadas pelo aumento da concentração de renda, pela privatização igualmente generalizada das empresas estatais e pela ampliação do predomínio do capital oligopolista internacional sobre setores-chave da produção industrial brasileira; o que ocorreu a partir de então, também, nos setores terciários, notadamente no capital financeiro (bancos) e em serviços de infra-estrutura, como telefonia e energia elétrica (CRUZ, 2000).

Este conjunto de mudanças conduziu à fragilização das condições de vida e de organização política das camadas mais pobres da população. Um outro processo, menos visível, estendeu-se às empresas que sobreviveram no mercado. O acirramento da concorrência levou à reestruturação de todas as iniciativas econômicas que pretenderam manter-se à tona em meio à crise. Essas reestruturações baseavam-se na introdução acelerada de instrumentos de automação como, *hardwares*, *softwares*, robôs, controle informatizado de fluxos de estoque e produção etc., aliados a reengenharia das estruturas de relações de trabalho internas nas empresas, incluindo os mais variados ramos e setores da economia, da administração pública à produção agrícola (CRUZ, 2005).

Neste sentido, o novo cenário parece ter estancado a saída massiva da população rural em direção às cidades, que marcara os trinta anos anteriores. A falta de empregos nas grandes metrópoles ajudou a fixar, dramaticamente, um enorme contingente populacional rural, cuja qualidade de vida continuou se distanciando

relativa e paulatinamente dos trabalhadores das cidades. Diante desta situação, o Movimento Sem-Terra cresceu, a ponto de consolidar-se como a principal força política antiliberal no campo dos movimentos sociais (Graziano da Silva *apud* CRUZ, 2005).

Foi diante desta situação que se construíram as condições econômicas, objetivas, da emergência da economia solidária no Brasil. De acordo com Cruz (2005), do ponto de vista econômico, na ótica cotidiana dos trabalhadores, a economia solidária não é uma ideologia, mas uma saída possível, uma esperança de desafogo. O autor observa, ainda, que muito além dessas condições objetivas, o acúmulo da mobilização social dos anos 1990 não passa em branco nessa situação, pois a maior parte dos mobilizadores da economia solidária é originária dos movimentos sindicais e populares dos anos oitenta. São ativistas e ex-dirigentes desses movimentos, militantes do MST, participantes das Comunidades Eclesiais de Base da Igreja Católica etc.

Para Wikipédia (2005), a economia solidária é uma forma de produção, consumo e distribuição de riqueza (economia) centrada na valorização do ser humano e não do capital. A base desse tipo de empreendimento é associativista e cooperativista, voltada para a produção, consumo e comercialização de bens e serviços, de modo autogerido, tendo como finalidade a reprodução ampliada da vida. Assim, nesta economia, o trabalho se transforma num meio de libertação humana dentro de um processo de democratização econômica, criando uma alternativa à dimensão alienante e assalariada das relações de produção. Além disso, a Economia Solidária possui uma finalidade multidimensional, isto é, envolve a dimensão social, econômica, política, ecológica e cultural. Isto porque, além da visão econômica de geração de trabalho e renda, as experiências de economia solidária se projetam no espaço público no qual estão inseridas, tendo como perspectiva a construção de um ambiente socialmente justo e sustentável.

Para França (2005, p. 6), “o termo economia solidária identifica hoje uma série de experiências organizacionais inscritas numa dinâmica atual em torno das chamadas novas formas de solidariedade”. Ressalta, ainda, que a expressão, ‘economia solidária’, vem assim, num primeiro momento, indicar a associação de duas noções historicamente dissociadas, isto é, iniciativa e solidariedade. E, ainda, sugerir, com essas experiências, a inscrição da solidariedade no centro, mesmo da elaboração coletiva de atividades econômicas.

Segundo publicação da Associação Nacional dos Trabalhadores e Empresas de Autogestão e Participação Acionária - ANTEAG (2005), a economia solidária parte do princípio, que o eixo central da sociedade é o ser humano e não a economia. É segundo essa concepção, que se redefinem as relações sociais, econômicas, afetivas e produtivas, onde o diálogo com o trabalhador desencadeia um processo formativo pautando nova abordagem. A ANTEAG é uma associação que reúne, desde grandes empresas que passaram por processo falimentar e que foram assumidas pelos trabalhadores, até pequenos grupos de produção ou serviços ainda não formalizados. Reúne experiência do meio urbano e rural e muitas delas contam com o apoio de políticas públicas, incubadoras, organizações religiosas, da sociedade civil ou de trabalhadores, enquanto outras surgiram e se desenvolveram a partir da organização espontânea dos trabalhadores. Vale destacar, que para a ANTEAG, a grande diversidade de empreendimentos da economia solidária no Brasil, não permite adotar uma única metodologia para guiá-los, uma vez que, além das diferenças de atividades, existem, ainda, diferenças culturais e regionais.

Como já mencionado anteriormente, ainda existem muitas discussões sobre a questão da economia solidária. Não obstante, Cruz (2005) ressalta que os elementos de definição que podem ser indicados como consensuais entre os estudiosos dizem respeito:

- 1) ao caráter coletivo dessas experiências, que não são, portanto, formas de produção e consumo individuais, típicas da economia informal em seu sentido estrito;
- 2) à generalização de relações de trabalho não-assalariadas;
- 3) ao exercício do controle coletivo do empreendimento, desde suas informações até fluxos de trabalho e rendimentos, etc.

Esses três aspectos, de acordo com Cruz (2005), deixam de fora, de antemão, determinados tipos de cooperativas que poderiam ser confundidas com iniciativas de economia solidária, mas que não se reivindicam como tal e nem são assim consideradas, nem pelos estudiosos, nem pelos atores sociais, como por exemplo:

- ▶ as cooperativas tradicionais, com ampla utilização do trabalho assalariado;

► as cooperativas de fachada, que, na verdade, são formações empresariais oriundas, de modo geral, do esforço de terceirização de empresas convencionais ou gestores públicos, cujo objetivo é driblar a legislação, que por sua vez deveria proteger os direitos dos trabalhadores em relação ao capital.

Para Cruz (2005), no Brasil, são passíveis de classificação na economia solidária, as cooperativas fundamentadas na gestão igualitária do empreendimento, como dos assentamentos ligados ao MST, associados à Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (CONCRAB); os empreendimentos autogestionários que se articulam em torno da Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG); além dos empreendimentos ligados à Central das Cooperativas Populares do Rio Grande do Sul, cuja criação, em 2000, teve por objetivo fazer frente à Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul, filiada ao sistema oficial OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras -, de extração tradicional.

O fato é que a inexistência de um conceito consolidado, bem como, de pesquisas mais apuradas sobre o tema, dificulta uma mensuração precisa do fenômeno. Além disso, muitas iniciativas que poderiam ser consideradas dentro do conceito são empresas juridicamente tradicionais, como: micro e pequenas empresas constituídas por uma dúzia de sócios que tocam em conjunto seu negócio. Além dessas, há ainda um conjunto importante de produtores associados que não se constituem como instituição econômica, mas apenas como associação civil. Embora desempenhe atividades econômicas em forma associativa, sobretudo em áreas de extração natural (pescadores, seringueiros, coletores de babaçu ou cacau etc.), e ainda que socialmente significativos, representam um número pequeno de trabalhadores em relação à População Economicamente Ativa (PEA) e ao movimento geral da economia (CRUZ, 2005).

É importante ressaltar, aqui, o crescimento, na última década, das formas associativas de participação econômica e social. Este fenômeno tem provocado, também, fortes e significativas repercussões políticas. No entanto, a operacionalização de ações e/ou políticas de combate ao desemprego e à precarização do trabalho sem dispor de mecanismos macroeconômicos parece ser impraticável. Além disso, como enfrentar a situação quando os mecanismos clássicos de gestão econômica pelo Estado são sufocados pelo ambiente globalizado das decisões econômicas? Por isso, muitos sindicatos, instituições e

ONGs preocupadas com o bem-estar social e governos comprometidos, de fato, com o combate ao desemprego, têm percebido na economia solidária, uma possibilidade concreta de ação que possibilite resgatar milhões de pessoas que viveram ou passaram a viver, as últimas décadas, sob a insígnia da pobreza ou da miséria (CRUZ, 2005).

Outra questão de suma importância para o presente trabalho é observada por Singer e Souza (2001), quando preconizam que as iniciativas de economia solidária não são empresas socialistas e, tampouco, empresas anticapitalistas, quando aludidas ao mercado tradicional. Esta afirmação é embasada na tese de que todas essas empresas transacionam e buscam desesperadamente inserir-se no mercado capitalista, ainda que suas estruturas internas subvertam a forma tradicional de relação de trabalho sob quase todos os aspectos.

Para França (2005, p. 5), reconhecer “a possibilidade de uma outra forma de regulação da sociedade através da idéia de economia solidária, significa reconhecer uma outra possibilidade de sustentação das formas de vida de indivíduos em sociedade, não-centrada nas esferas do Estado e do mercado”. Porém, o autor defende a tese de elaboração de uma outra forma de regulação da sociedade através desse fenômeno (mesmo que ainda de forma modesta hoje), pois ele articula diferentes racionalidades e lógicas na sua ação, com suas múltiplas fontes de captação de recursos. Assim, a economia solidária contém traços característicos do fenômeno chamado de hibridação de economias, isto é, a possibilidade de combinação de uma economia mercantil, não-mercantil e não-monetária. Neste sentido, França e Dzimira (*apud* FRANÇA, 2005) defendem que as iniciativas de economia solidária, em geral e ao mesmo tempo: vendem seus produtos ou prestam um serviço (recurso mercantil); obtêm subsídios públicos oriundos do reconhecimento da natureza de utilidade social da ação organizacional (recurso não-mercantil); e trabalho voluntário (recurso não-monetário). Essas experiências lidam, portanto, com uma pluralidade de princípios econômicos, uma vez que os recursos são oriundos do mercado, do Estado e da sociedade. Por outro lado, num contexto mais filosófico, Mance (1999) acredita que, a economia solidária, organizada em forma de rede, pode desencadear o surgimento de uma nova sociedade pós-capitalista, centrada no consumo solidário e no que o autor chama de bem-viver.

É importante ressaltar, também, que de acordo com Tiriba (1998), nem toda economia popular é solidária e nem toda economia solidária é popular. O autor observa que é preciso refletir sobre o conceito e a prática de economia popular e solidária. A autora compreende a economia popular como sendo composta, basicamente por cinco tipos de atividades e empreendimentos, explicitando a diversidade e complexidade que permeiam estas relações. Dentre os cinco tipos propostos, destacam-se as microempresas, pequenas oficinas e negócios de caráter familiar, individual ou de dois ou três sócios (as mais diversas formas de associativismo); e as organizações econômicas coletivas, populares e solidárias, como as Cooperativas.

Neste contexto, a autora ressalta que é possível perceber que nem todas as atividades desenvolvidas na economia popular têm o caráter solidário. Seu principal objetivo é o de possibilitar a subsistência dos que a praticam e dos seus. Além disso, na dita economia solidária, pode-se perceber que nem todas as iniciativas são populares ou coletivas. Alerta, ainda, para a possibilidade de se encontrar elementos de solidariedade em relações de outros extratos sociais, que não populares. Clarear esta diferenciação é fundamental, pois a tendência a generalização destes conceitos pode levar a equívocos de análise de determinadas iniciativas econômicas, principalmente na elaboração de políticas públicas para este setor, o da economia popular e solidária.

Quando se faz referência à economia popular está-se aludindo a um determinado público, que abrange desde desempregados qualificados ou não, até os totalmente excluídos dos processos de desenvolvimento de tecnologias, dos programas sociais oficiais (saúde, habitação, educação, aposentadoria, etc), da distribuição de renda e do sistema econômico oficial. Assim, quando uma economia popular, de iniciativa popular, deseja ser solidária, é necessário averiguar de qual solidariedade se está falando ou agindo.

Na concepção de Corrêa (2005), o sentido do termo solidariedade não se mescla ao paternalismo, caridade ou filantropia, mas sim, com comprometimento do trabalho coletivo, cooperativo, comunitário, comprometimento este, que perpassa por uma nova ética nas relações humanas, nova ética nas relações de trabalho, econômicas e comerciais. O autor destaca que a Economia Solidária não pode ser vista apenas como um movimento econômico, é necessário que esteja ligado a

outros movimentos sociais que buscam a melhoria de qualidade de vida da população em geral.

Singer (2000, p. 138) vê a economia solidária como mais uma estratégia de luta do movimento popular e operário contra o desemprego e a exclusão social. O autor expõe que a construção da economia solidária é uma estratégia. “Ela aproveita a mudança nas relações de produção provocada pelo grande capital para lançar os alicerces de novas formas de organização da produção, à base de uma lógica oposta àquela que rege o mercado capitalista”. O autor acredita, também, que a economia solidária permitirá, ao cabo de alguns anos, dar a muitos, que esperam em vão um novo emprego, a oportunidade de se reintegrar à produção por conta própria, individual ou coletivamente.

Ampliando a discussão, Mance (1999 p.178) propõe ir além do conceito de economia solidária e refletir sobre a noção, no seu sentido mais específico, de economia como “ciência que trata dos fenômenos relativos à produção, distribuição, acumulação e consumo de bens materiais ou no sentido mais genérico da arte de bem administrar um estabelecimento qualquer”. O autor ressalta, ainda, que a economia solidária não pode ficar atrelada apenas a indicadores ou a razões econômicas, de geração de novos postos de trabalho, reintegração de trabalhadores ao mercado formal de trabalho. É preciso incentivar empreendimentos populares e solidários (autogestionários ou não), com vistas, não apenas, de competir na economia do mercado capitalista e distribuição de renda. Além desses aspectos, o autor sugere o que denomina de "Colaboração Solidária", lembrando que “ao considerarmos a colaboração solidária como um trabalho e consumo compartilhados cujo vínculo recíproco entre as pessoas advém, primeiramente, de um sentido moral de co-responsabilidade pelo bem-viver de todos e de cada um em particular, buscando ampliar-se o máximo possível o exercício concreto da liberdade pessoal e pública, introduzimos no cerne desta definição o exercício humano da liberdade”. Como se pode perceber, o autor trata o fator ‘co-responsabilidade’, como uma nova ética nas relações econômicas, sociais, culturais e políticas no conceito de colaboração solidária. Para Mance (1999, p. 179), “o objetivo da colaboração solidária, entretanto, é garantir a todas as pessoas as melhores condições materiais, políticas, educativas e informacionais para o exercício de sua liberdade, promovendo assim o bem-viver de todos e de cada um”. Mais do isso, para o autor, trata-se de uma compreensão filosófica da existência humana, segundo a qual, o exercício da

liberdade privada só é legítimo quando deseja liberdade pública. Neste sentido, cada um deseja que, o outro, viva eticamente a sua singularidade dispendo das mediações que lhe sejam necessárias para realizar – nas melhores condições possíveis – a sua humanidade, exercendo a sua própria liberdade. Igualmente, sob esta mesma compreensão, a liberdade pública somente é exercida de modo ético quando promove a ética realização da liberdade privada.

Esta discussão levanta uma das questões cruciais da economia solidária. As várias formas de empreendimentos populares e solidários, que tem sido incubados, formados, assessorados por diversas organizações, públicas estatais ou não, e por agentes sociais das mais variadas áreas, dificilmente prosperarão na economia capitalista, se não estiverem conectados a redes de consumo ético e solidário. Não é possível conceber os empreendimentos solidários como “ilha da fantasia”, algo que por si só superaria as desigualdades econômicas, políticas, sociais e culturais. A proposição de Mance (1999) é justamente a atuação em rede para superar tais entraves.

Tendo nas redes uma possibilidade que crescimento e desenvolvimento, é importante articular os empreendimentos populares e solidários, de forma que estes possam ter a possibilidade de realizarem negócios solidários entre os mesmos, sem, porém, descartar o mercado capitalista convencional, isto é, fomentar as redes de colaboração solidária. Assim, um empreendimento que disponibiliza sua produção para uma determinada rede, precisa também se dispor a consumir produtos oferecidos por outros empreendimentos na mesma rede, não só pode consumir, mas também trocar informações, soluções e ou problemas enfrentados.

Devido ao pouco tempo de existência não há estudos sobre a longevidade das iniciativas da economia solidária, como há, por exemplo, em relação às pequenas e médias empresas. Tampouco tem sido possível comprovar, do ponto de vista estrito da técnica administrativa, que as empresas autogestionárias ou cooperativas são intrinsecamente anticompetitivas. Isto tanto quando elas não estão dispostas a competir no mercado capitalista, como quando elas são tecnicamente incapazes de competir (SINGER e SOUZA, 2001).

A trajetória da economia solidária e as suas motivações para as ações iniciaram-se em 1987, quando o MST decidiu orientar seus assentamentos à construção de cooperativas de produção. A análise do MST era simples: estando a política agrícola do Governo Federal, e as estruturas normais de comercialização,

voltadas para os produtores de larga escala, as propriedades familiares que se originariam da reestruturação fundiária estariam fadadas ao insucesso econômico. Isto já era perceptível desde os primeiros assentamentos, mesmo porque esta situação já era dada para milhões de agricultores e pequenos produtores que ainda permaneciam no campo. Assim, era necessário garantir aos assentados, ganhos de produtividade e de escala a fim de permitir sua inserção no mercado e, conseqüentemente, sua sobrevivência econômica e financeira. Neste sentido, Ferreira (*apud* Singer e Souza, 2001, p. 57) destaca que “as cooperativas possibilitaram aos assentados o acesso ao capital constante, que é condição material para se produzir. Condição material para produção e industrialização do que antes era apenas para subsistência ou era comercializado por meio de atravessadores. Por meio das cooperativas pode-se planejar a produção. Pensar a produção para o autoconsumo, para o grande mercado, para industrialização e atendimento a mercados locais e regionais”.

Já, a ANTEAG, segundo Cruz (2005), surgiu da reunião de experiências isoladas em matéria de tempo e lugar, mas com grande semelhança em termos de acontecimentos. Empresas que faliram em meio ao ajuste neoliberal e à desregulamentação comercial brasileira e cujos trabalhadores lutaram organizadamente para que os passivos trabalhistas fossem convertidos em capital de novas empresas, a partir da transferência da massa falida para as associações de trabalhadores ou para as cooperativas formadas pelos antigos funcionários. Este tipo de rearranjo atingiu mais de uma centena de fábricas ao longo dos anos 1990 e continua acontecendo.

As primeiras Incubadoras Universitárias de Cooperativas Populares nasceram nas universidades federais do Rio de Janeiro e do Ceará, em 1996. Foram originadas dos Comitês de Defesa da Cidadania contra a Fome e a Miséria (Campanha do Betinho), que funcionavam na UFRJ e na UFC. A ação dos comitês detonou um debate interno sobre o papel que as universidades podiam cumprir no combate à fome e à exclusão, para além da luta política e teórica sustentada por seus quadros docentes, mas cujo resultado dependia essencialmente da conquista do poder político.

Ainda segundo Cruz (2005), no âmbito dos sindicatos, embora a força sindical venha se mostrando uma ácida combatente da economia solidária, a CUT

vem direcionando uma parte importante de seus esforços, nos sindicatos de base, para ações que envolvem o tema.

Por fim, as iniciativas governamentais são ainda mais emblemáticas. De modo geral, foram e são sustentadas por quadros políticos de esquerda, sindicalistas e/ou intelectuais, que viram com muita desconfiança o crescimento do tema da economia solidária, associado à precarização das relações de trabalho. De modo geral, o combate ideológico e político ao neoliberalismo criava, nas suas respectivas bases sociais, uma expectativa de ação em relação ao problema do desemprego e da fome. Entretanto, assim como as universidades, os estados e os municípios estão longe de deterem mecanismos de gestão econômica capazes de dar conta, minimamente que seja, de um problema tão complexo e profundo. Assim, além de políticas distributivas, cuja capacidade de realização se encontra cada vez mais estreita diante da crise fiscal do Estado e da centralização brutal do governo federal, o fomento a políticas de apoio às pequenas empresas e à economia solidária parecem ser alguns dos poucos instrumentos eficazes na geração de emprego e renda e de desconcentração da riqueza (CRUZ, 2005).

Longe de esgotar a polêmica ou o assunto que envolve economia solidária, principalmente considerando a complexidade conceitual, pode-se dizer que, de certa forma, as discussões acima podem atender a perspectiva do presente estudo. Por fim, considerando-se que a implementação de estratégias perpassa a tomada de decisão, apresentam-se, a seguir, informações que permeiam a temática.

2.6 - O processo decisório

Os primeiros estudos enfocando a tomada de decisão datam da década de 40 e 50 e foram desenvolvidos pelo, então, ganhador do Prêmio Nobel, Herbert Simon, vinculado ao Instituto Carnegie de Tecnologia, atualmente chamado de *Carnegie-Mellon University*. Segundo CURY (1993), a tomada de decisão é um processo evolutivo e destaca dois momentos característicos: 1) no contexto da escola tradicional, onde a decisão é tratada como um ato isolado, individual e centralizado, caracterizando-se, assim, um sistema mecanicista; 2) no enfoque oriundo das idéias desenvolvidas na escola behaviorista, a decisão é considerada um processo constituído de várias etapas. Além disso, durante esse processo, deve ser levado em conta o meio ambiente e o contexto social e psicológico da

organização, o que reveste a decisão de um caráter racional, mas ao mesmo tempo, orgânico.

Uma situação que demanda uma decisão apresenta-se quando existe uma disparidade entre o estado atual e o estado idealizado, ou seja, uma situação problema. Neste sentido, Robbins (1999) observa que a decisão ocorre como uma reação a um problema. Para o autor um problema pode ser sintetizado como sendo uma discrepância entre o estado atual e o estado desejado. A consciência da existência de um problema e que uma decisão deve ser tomada é uma questão perceptiva. A percepção, por sua vez, é envolvida por crenças e valores do decisor. Diante disso, Cury (1993) lembra que a tomada de decisão é valorativa, ou seja, baseada em julgamento de valores, o que traz ao processo, os interesses, valores e preferências pessoais do decisor.

Como é possível inferir, a partir das considerações em relação a problema e decisão, de modo corriqueiro, as pessoas estão sempre envolvidas em um processo decisório. Muitas dessas decisões podem ser simples, outras, entretanto, se apresentam de maneira complexa, tudo depende do grau de responsabilidade e as conseqüências que podem recair sobre o decisor. Independentemente de estarem à frente de um grupo, de uma organização, de um cargo público ou simplesmente de uma família, o decisor tem que decidir em termos de fazer ou não fazer ou fazer de uma maneira ou de outra.

Em muitos casos, a decisão se reduz ao ato do decisor em fazer uma escolha final, considerando um período prévio de reflexão, discussão, estudo, concentração, negociação ou até mesmo intuição. Porém, esse esquema clássico é, para muitos casos, totalmente inadequado, uma vez que o decisor dificilmente consegue englobar todos os aspectos ao problema. Dessa forma, infere-se que o conceito de decisão não pode ignorar o processo pelo qual se chega a uma decisão.

Nas decisões habituais, o procedimento de tomar uma decisão é simples e natural. Neste sentido, Beinart (1995) observa que muitas decisões acontecem de forma aparentemente natural, em função de sua ocorrência rotineira, podendo-se, inclusive, atribuí-las a uma reação bem treinada em que os decisores aplicam respostas habituais. Portanto, uma situação decisional simples é aquela que se apresenta com certo grau de facilidade para a sua resolução, ou seja, não exige maiores esforços para entender e buscar alternativas de solução, pois envolve poucas variáveis e têm objetivos e contexto bem definido.

Por outro lado, principalmente no âmbito organizacional, existem situações não rotineiras, exigindo dos decisores, certas competências, uma vez que as consequências das decisões se refletem tanto em nível operacional quanto estratégico. Este contexto decisional é considerado complexo, uma vez que envolve um grande número de variáveis, os objetivos nem sempre estão claros e não se tem controle sobre as variáveis ambientais. Assim, quando ocorrem situações decisórias complexas, as alternativas viáveis não são facilmente encontradas, exigindo-se maiores esforços para encontrar a solução. Neste contexto, Beinat (1995) salienta que poucas decisões têm objetivos únicos e que a própria idéia de tomada de decisão sugere a necessidade de se considerar múltiplos aspectos e realizar uma combinação bem sucedida de desempenhos.

De acordo com Churchill (*apud* ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001), as situações complexas:

- envolvem incertezas sobre o caminho a seguir, sobre quais os objetivos a serem alcançados, sobre quais as diferentes alternativas de solução, sobre os grupos de pessoas envolvidas e/ou atingidas pela decisão;
- há conflitos de valores e objetivos entre os múltiplos grupos interessados na decisão;
- existem diferentes relações de poder entre os grupos de interesse envolvidos no processo decisório;
- devem ser levados em conta múltiplos critérios na avaliação das alternativas que, em principio, não estão claros;
- envolvem quantidade esmagadora de informações, tanto quantitativas quanto qualitativas, que devem ser levadas em conta no processo decisório;
- as informações disponíveis, apesar da grande quantidade, são usualmente incompletas;
- exigem soluções criativas e, muitas vezes, inéditas.

Devido a essas características, as decisões complexas são únicas. Assim, “mesmo que determinada situação se repita, o processo decisório será diferente: os envolvidos podem ser diferentes, o local pode ser outro e o momento da decisão será diferente. O presente não é simples repetição do passado” (SCHÖN *apud* ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001).

Vale destacar, ainda, que a complexidade das situações concretas de decisão expõe as limitações humanas do decisor. Neste sentido, Wagner III e

Hollenbeck (2000, p. 73), citando Herbert A. Simon, cientista cognitivo, observam que “a capacidade da mente humana em formular e resolver problemas complexos é muito pequena comparada ao tamanho dos problemas”. Esta afirmação não se propõe a condenar as limitações da inteligência humana, mas sim, reconhecer a complexidade em que operam os seres humanos. Complementando, Morgan (1996) argumenta que, portanto, as decisões organizacionais nunca podem ser perfeitamente racionais, porque seus membros têm habilidades limitadas. Assim, conclui que os indivíduos e organizações resolvem por uma ‘racionalidade limitada’ e por decisões ‘satisfatórias’. Considerando o paradigma racionalista, o autor ressalta, ainda, que conceber as decisões a partir de um processo racional leva a compreender as organizações como tipos de cérebros institucionalizados que fragmentam, rotinizam e tolhem os processos de tomada de decisão em lugar de torná-los administráveis. Complementando, Ensslin, Montibeller e Noronha (2001, p. 20), considerando Stubbat, proferem que, para o paradigma racionalista, todos os decisores “possuiriam o mesmo nível e tipo de conhecimento, raciocinariam da mesma forma lógica, perceberiam as mesmas informações e todos perseguiriam os mesmos objetivos racionais”. Neste contexto, os autores destacam, também, que “a grande maioria dos praticantes de pesquisa operacional é guiada pelo paradigma racionalista”. Por outro lado, há uma parcela de pesquisadores que atua baseada no paradigma construtivista.

Neste sentido, o paradigma construtivista tem como pressuposto, segundo Ensslin, Montibeller e Noronha (2001, p. 20), baseados em Roy E Vanderpooten (1996), “o fato de reconhecer a importância da subjetividade dos decisores”. Dessa forma, não existiria a possibilidade de excluir-se do processo decisório, tampouco do apoio à decisão, os aspectos subjetivos dos decisores, uma vez que são inerentes aos seres humanos e perpassam seus valores, crenças, objetivos, preconceitos e intuição. Assim, o fato do paradigma construtivista incorporar aspectos subjetivos dos decisores, ao processo decisório, origina diferenças relevantes e acentuadas quando comparado ao paradigma racionalista.

Para que haja melhor compreensão, é importante destacar que não é possível falar sobre o Paradigma Construtivista (Psicologia do Desenvolvimento) sem se reportar à obra de Jean Piaget. O psicólogo suíço sistematizou o enfoque, compartilhado pela maioria dos construtivistas, que consiste na hipótese mestra de que não existem estruturas cognitivas inatas, sendo estas construídas pelo sujeito,

no decorrer de suas ações no meio. Ou seja, para o Construtivismo, o indivíduo elabora e constrói suas estruturas cognitivas, no decorrer do seu desenvolvimento (ARENDDT, 2006). Piaget faz refletir estas idéias na Psicologia, na Filosofia e, mais especificamente, na Epistemologia, construindo uma nova ciência a que chamou de Epistemologia Genética.

Complementando, Construtivismo significa que nada, a rigor, está pronto, acabado, e que, especificamente, o conhecimento não é dado, em nenhuma instância, como algo terminado. Ele se constitui pela interação do indivíduo com o meio físico e social, com o simbolismo humano, com o mundo das relações sociais; e se constitui por força de sua ação e não por qualquer dotação prévia, na bagagem hereditária ou no meio, de tal modo que se pode afirmar que antes da ação não há psiquismo nem consciência e, muito menos, pensamento. Construtivismo é, portanto, uma idéia; melhor, uma teoria, um modo de ser do conhecimento ou um movimento do pensamento que emerge do avanço das ciências e da filosofia nos últimos séculos. Uma teoria que permite a interpretação do mundo em que vivemos. No caso de Piaget, o mundo do conhecimento: sua gênese e seu desenvolvimento. Construtivismo não é uma prática ou um método; não é uma técnica de ensino nem uma forma de aprendizagem; não é um projeto escolar; é, sim, uma teoria que permite (re)interpretar todas essas coisas, inserindo o indivíduo no movimento da História - da Humanidade e do Universo. Não se pode esquecer que, para Piaget, aprendizagem só tem sentido na medida em que coincide com o processo de desenvolvimento do conhecimento, com o movimento das estruturas da consciência. Este é o sentido de construtivismo na Ciência e na Filosofia, bem como na Epistemologia Genética (BECKER, 2006).

Enfim, vale destacar que as reflexões aqui apresentadas não esgotam o tema, no entanto, são entendidas como suficientes para subsidiar o entendimento deste trabalho, no que diz respeito ao problema e a tomada de decisão envolvendo as estratégias de atuação da COOPAL. Vale ressaltar, ainda, que a problematização do estudo se enquadra em uma situação decisional complexa.

3. MÉTODO

Neste capítulo descreve-se o método utilizado, tanto na coleta quanto na análise das informações. Antes, porém, são apresentados os critérios para a seleção da organização pesquisada, sua caracterização e evolução histórica, além da descrição do município onde está inserida. Em seguida, fazem-se comentários sobre a realização das entrevistas e do instrumento de coleta de informações.

3.1 - A seleção da organização estudada

Em princípio, a grande área de interesse era um estudo que avaliasse, à luz da metodologia multicritério de apoio à decisão, as estratégias de uma organização. A partir das leituras realizadas e a interação com o Professor Orientador, chegou-se a idéia de avaliar as estratégias de atuação de uma cooperativa de agricultores. A seleção da cooperativa para a realização do estudo deu-se a partir de alguns fatores essenciais, como se vê a seguir:

- estar localizada na região sul do Rio Grande do Sul, mais precisamente próximo a Pelotas;
- ser uma organização, cuja representatividade estivesse ligada à agricultura familiar;
- estar disposta a colaborar para o desenvolvimento do presente estudo.

Os fatores acima corroboraram uma proposta feita pelo Professor Orientador, que já desenvolvia um trabalho junto à COOPAL. Diante disso, a COOPAL mostrou-se adequada à realização da pesquisa de campo. Neste contexto, abaixo são apresentadas as características da COOPAL, bem como, sua evolução histórica.

3.1.1 - A COOPAL

3.1.1.1 - O nascimento da COOPAL

A COOPAL - Cooperativa dos Pequenos Agricultores Produtores de Leite da Região Sul - foi fundada em 14 de maio de 1999. Porém, as discussões visando sua criação iniciaram-se em 1997. Portanto, foram quase três anos de discussões antes de efetivar a fundação da cooperativa. Estas discussões foram fomentadas por um projeto denominado Pró-renda, que visava a identificação e a capacitação de lideranças comunitárias. O Pró-renda era um projeto firmado entre o governo do estado e a GTZ - uma ONG alemã, que, inclusive, financiava parte do projeto. Assim, no município de Canguçu foram selecionadas três associações localizadas no interior do município, onde articulados com a EMATER, Secretaria da Agricultura e outros órgãos e entidades ligadas ao meio rural, iniciaram-se uma série de encontros, com o objetivo de levantar os problemas enfrentados pela comunidade. Nesses encontros, os membros da associação eram encorajados a identificar o problema e, ao mesmo tempo, colocá-los em ordem de prioridade, além de elencar suas possíveis soluções.

Uma das associações selecionadas pelo Pró-renda foi a associação de Três Pontes, formada por vinte e três famílias, onde o Senhor Dário Neutzling era o presidente. Nessa localidade, o maior problema que estava assolando os pequenos produtores era a questão da comercialização do leite. Este problema havia sido desencadeado, na maior parte pela COSULATI - Cooperativa Sulriograndense de Laticínios LTDA e, também, por uma parcela menor, pela ELEGÊ. Essas empresas estavam exercendo uma pressão bastante acentuada sobre os produtores, disseminando a idéia de que não mais aceitariam o ingresso de produtores, cuja produção ficasse abaixo de trinta litros de leite/dia. Além disso, quem produzisse até dez litros/dia já estaria sendo excluído.

Todo esse processo de exclusão social não se dava apenas pela quantidade produzida, mas, também, pela política de preços praticada por essas empresas. Dentro dessa política, havia produtores que recebiam 0,17 centavos pelo litro de leite, enquanto outros recebiam 0,32 centavos. Essa variação no preço se dava em função do volume produzido, ou seja, quanto maior a quantidade de leite produzida, maior era o valor pago, quanto menor o volume produzido, menor o valor pago. Além

disso, se a distância entre a empresa e a unidade de produção era maior, menor era o preço pago, quanto mais próximo, maior o preço. Assim, muitas vezes, além de receber um valor menor pelo litro de leite, ainda pagava um valor maior pelo transporte.

Diante do impasse criado, entre essas empresas e os produtores, as discussões foram se ampliando e culminou na idéia de fundar uma cooperativa. Os produtores acreditavam que, assim, deixariam de ser vários pequenos produtores e se tornariam grandes produtores, representados pela cooperativa. Para colocar essa idéia em prática, o projeto Pró-renda proporcionou às lideranças, visitas a várias cidades, inclusive Passo Fundo, para verificar *in loco* o funcionamento de várias cooperativas. No entanto, foi em Camaquã que os líderes da associação de Três Pontes encontraram uma estrutura que mais se aproximava daquilo que eles haviam pensado.

Assim que foi decidida a implantação da cooperativa, partiram a procura de um espaço onde pudessem aglutinar as funções que isso demandaria. Não obstante, em 1998, quando estavam prontos para iniciar as atividades, uma empresa do município de Candiota - Laticínios Candiota - se implantou na cidade, com o objetivo de reunir e unir a produção dos pequenos produtores. Assim, a idéia da fundação da COOPAL recuou, pois era preciso verificar se com a nova empresa daria certo. Essa empresa atuou por aproximadamente nove meses, quando começaram a não mais atender seus compromissos junto aos produtores. Esta situação provocou uma série de brigas entre produtores e empresa. Diante desse impasse, as lideranças que estavam à frente da idéia de fundar uma cooperativa foram chamadas por esses produtores, para participarem de uma reunião com a empresa. Assim, já não eram mais somente vinte e três famílias, como no início, mas sim, aproximadamente noventa famílias. As lideranças passaram a expor, então, as discussões que haviam sido realizadas na associação de Três Pontes e convidaram esses produtores a também encamparem a idéia da cooperativa.

A partir de então, foram realizadas algumas reuniões para divulgar a idéia em outras localidades. No dia 14 de maio de 1999, foi realizada a primeira Assembléia Geral, onde houve o comparecimento de aproximadamente trezentas pessoas. Esse número de produtores presentes surpreendeu as lideranças, uma vez que não havia sido utilizado nenhum meio de comunicação para a convocação. Dos produtores presentes nesta assembléia, 223 aderiram à idéia de se tornarem sócios

fundadores da COOPAL. Diante disso, a idéia da cooperativa ressurgiu com toda a força. Atualmente, a COOPAL conta com 1170 associados, oriundos dos municípios de Canguçu, onde está localizada, São Lourenço, Arroio do Padre, Morro Redondo, Piratini, Encruzilhada e Cerrito.

A partir da sua fundação, a COOPAL iniciou suas atividades, utilizando-se de uma parte da estrutura tecnológica que pertencia ao Laticínio Candiota, o qual através de um acordo firmado, recebia um valor mensal pelo aluguel dessa estrutura. Logo de início, todos os produtores passaram a receber 0,25 centavos por litro de leite entregue à COOPAL, sem nenhuma diferenciação quanto a distância da propriedade ou quantidade produzida. Esta política é praticada até hoje pela COOPAL, onde o preço é igual para todos, independentemente da localização, distância ou volume. Como afirma o Presidente da COOPAL, “nós temos gente que mora a 500 metros da COOPAL e paga o mesmo frete do que aquele que mora a 70 quilômetros”.

3.1.1.2 - Aspectos gerenciais, funcionais e estruturais

Tecnicamente, a COOPAL está estruturada de modo a atender a legislação que rege as organizações cooperativas no Brasil. Dessa forma, possui a formalidade necessária para atuar, representar e responder aos interesses da classe que representa.

As assembléias gerais ordinárias são realizadas uma vez por ano, geralmente em março. Já as assembléias extraordinárias são convocadas toda vez que a diretoria sente a necessidade do envolvimento maciço dos associados, nas decisões que devem ser tomadas. Por outro lado, a diretoria da COOPAL se reúne uma vez por mês, de forma ordinária, sendo na segunda quarta-feira de cada mês e extraordinariamente, toda vez que é necessário.

Conforme informado pelo Presidente da COOPAL, a participação dos membros da diretoria, nas reuniões mensais, nunca ficou abaixo de setenta por cento de comparecimento, incluindo os suplentes. Para a COOPAL, os suplentes da diretoria não sofrem nenhum tipo de diferenciação em relação aos membros efetivos, tendo, inclusive, o mesmo direito de voto.

As decisões técnico-administrativas relacionadas com o dia-a-dia da COOPAL são tomadas após serem discutidas entre o presidente, o vice-presidente e

um funcionário com formação em economia, que atua junto a COOPAL. Porém, todas as decisões que exigem maior comprometimento, são discutidas e avaliadas pelo conselho. Na ausência do presidente, o vice-presidente responde pela COOPAL, dentro de limites preestabelecidos. Nas questões cotidianas, o economista tem certo grau de autonomia para tomar decisões. Porém, quando o presidente e/ou o vice-presidente se encontram na COOPAL, mesmo as decisões corriqueiras, são discutidas entre os três. As discussões que envolvem questões políticas são sempre discutidas com os membros da diretoria.

A estrutura da COOPAL contempla o funcionamento de dois escritórios e uma usina de processamento de leite. Um dos escritórios funciona na cidade de Canguçu e o outro, junto à usina, em Posto Branco. O terreno onde está localizada a usina, com quinze mil metros quadrados, bem como o prédio em que funciona é de propriedade da COOPAL. Já, o escritório de Canguçu funciona em uma sala alugada. O patrimônio constante atualmente no balanço da COOPAL é de quatrocentos mil reais. Porém, segundo seu presidente, esse valor não condiz com a realidade, acreditando-se que, hoje, o patrimônio da COOPAL seja maior.

O quadro funcional da COOPAL, no escritório de Canguçu, é composto por um economista e um auxiliar de escritório, que trabalham em tempo integral, além de dois funcionários que prestam serviço em tempo parcial, nas áreas de informática e serviços administrativos. No local onde funciona a usina, um funcionário é responsável pelo escritório e cinco trabalhadores atuam diretamente na industrialização do leite. Além desses, um médico veterinário atua junto à usina, como responsável técnico e representante da inspeção federal. A COOPAL conta, ainda, com um técnico agrícola que é responsável pela assistência técnica aos associados. Ressalta-se, que além desses funcionários, o presidente e o vice-presidente prestam trabalho efetivo junto a COOPAL. Vale destacar que, com exceção do economista, todos os demais colaboradores são agricultores e/ou filhos de agricultores associados à COOPAL. Ressalta-se, ainda, que a coleta de leite nas propriedades é realizada por associados, através de um contrato de terceirização.

3.1.1.3 - Aspectos organizacionais

A COOPAL, de acordo com o seu presidente, “cresceu muito rapidamente e muita coisa ficou sem o respectivo avanço”. A isso se deve, inclusive, a diferença

que parece apresentar a evolução patrimonial da COOPAL, uma vez que, “devido ao rápido crescimento, o controle patrimonial não acompanhou esse crescimento, ficando desatualizado”. Neste sentido, a COOPAL sente falta de instrumentos que auxiliem, de forma efetiva, gerenciar sua evolução e crescimento.

O crescimento da COOPAL pode ser observado, considerando a expectativa que se tinha quando da sua fundação, que era chegar a quinhentos associados, em oito anos de atuação. Porém, atualmente, com seis anos, já conta com 1170 associados. Esse rápido crescimento não foi acompanhado pelo respectivo crescimento estrutural e técnico administrativo, tampouco por instrumentos que permitissem gerenciá-la de forma mais eficiente. Diante disso, o grau de informalidade é bastante elevado, considerando o tamanho da organização. Segundo o presidente da COOPAL, “não houve tempo para se preparar para o crescimento”. Além disso, a falta de conhecimento na área gerencial também contribuiu para essa defasagem. Essa condição é observada pelo presidente, quando expõe que, “não tínhamos capacitação adequada pra isso, então nós fomos devagarzinho, buscando, fazendo conforme as coisas iam acontecendo”. Por outro lado, a consciência da situação real da COOPAL desperta novos posicionamentos e predisposição para mudanças como se observa nessa exposição do presidente: “isso aí que a gente pretende mudar, fazer um trabalho planejado, de uma maneira um pouco diferente”.

3.1.1.4 - Os associados

Os associados da COOPAL não pagam mensalidades, como é comum observar em outras organizações cooperativas. Para se tornar sócio, o agricultor contribui com a quota capital. A quota capital, atualmente, corresponde a quatrocentos litros de leite, que pode ser paga em quatro parcelas. Em casos especiais, é feita uma análise das condições de pagamento do agricultor e a quota pode ser integralizada em prazos maiores. Quando da fundação da COOPAL, a quota capital era de cinquenta litros de leite. O aumento do valor da quota capital a ser integralizada é discutido e decidido pelos associados, através de assembléia geral. Vale considerar, que quando o associado se desliga dos quadros da cooperativa, a sua respectiva quota capital pode ser requerida, assim, o valor integralizado retorna ao ex-associado.

A COOPAL tem convênios firmados com veterinária, médicos, laboratório, farmácias, empresas comerciais e bazar. Esses convênios funcionam da seguinte forma: toda vez que o associado necessita adquirir produtos ou serviços oferecidos por esses profissionais ou empresas e não dispõe de recursos financeiros para fazê-lo, dirige-se ao escritório da COOPAL, onde retira um vale (uma forma de cheque) que é aceito por esses profissionais e/ou empresas. No final de cada mês, esses vales são apresentados à COOPAL, que faz o pagamento dos respectivos valores às empresas e aos profissionais. De posse desses vales, a COOPAL desconta, da produção do associado, o respectivo valor devido. Esse tipo de convênio é muito importante para o associado. Como expressa o presidente da COOPAL, “a vantagem é que se o associado precisa de dinheiro hoje, ele vai até a COOPAL, pega o dinheiro e tem até quarenta dias para pagar, quando é descontado da produção dele, sem acréscimo nenhum”. O valor movimentado através desses convênios gira em torno de cinquenta mil reais por mês.

Além disso, através da COOPAL, o associado tem acesso ao Plano Desconto Saúde. O associado que adere ao plano, paga cinco reais por mês, configurando um desconto de cinquenta por cento, comparado à adesão individual ao plano. Esse plano dá descontos que podem chegar a cinquenta por cento, em consultas médicas, não só em Canguçu, mas inclusive em Pelotas.

Para a aquisição de produtos utilizados na propriedade, como adubo, sementes, insumos, calcário, etc., o associado se dirige à COOPAL, onde registra sua intenção em adquirir uma determinada quantidade de um determinado produto, assim, ao final de certo período, com a soma total do que os associados desejam adquirir, a COOPAL entra em contato com as empresas revendedoras e negocia os melhores preços. O pagamento desses produtos à empresa é feito através da COOPAL, que posteriormente desconta da produção do associado.

3.1.1.5 - Aspectos sociais

Desde o seu surgimento, a COOPAL vem ultrapassando e vencendo, muitas das suas próprias limitações. Com a instalação da usina de leite, na localidade de Posto Branco, a COOPAL atraiu outras atividades que, até então, não tinham sido consideradas. Devido à aglomeração de pessoas no entorno da usina, a atividade social daquela localidade começou a mudar. O início das atividades da cooperativa

movimentou de tal forma os moradores, que eles sentiram necessidade de desenvolver outras atividades que os atraíssem e os beneficiassem. Assim, o time de futebol que estava desativado a mais de dez anos foi reativado. A importância dessa atividade para a comunidade pode ser observada nas palavras do presidente da COOPAL, quando diz, “isso mexeu tanto com a comunidade, que nos últimos quatro anos, esse time foi finalista em todos os quatro e campeão em dois. Inclusive, esses dias, nós fomos campeões lá, com mais de cinco mil pessoas”.

Diante dessa movimentação, as crianças da localidade iniciaram um movimento, tendo em vista montar um time de futebol e reivindicar um espaço para treinar. Foi aí que a COOPAL, buscando parcerias, criou uma escolinha de futebol de campo. Mais tarde, a COOPAL instalou uma escolinha de futebol, em Canguçu, para atender crianças carentes da cidade. Atualmente, a escolinha localizada em Posto Branco conta com 160 crianças e os treinos acontecem todos os sábados à tarde. Na cidade de Canguçu, os treinos acontecem duas vezes por semana e para participar, as crianças devem ter bom desempenho na escola. Esse acompanhamento é realizado em conjunto com os professores e qualquer problema que a criança tenha na escola pode ser motivo de suspensão da escolinha de futebol. Para as crianças da escolinha da cidade, após o treino é oferecido um lanche: um copo de leite com chocolate e um pão com queijo e mortadela para cada criança. O leite distribuído é o Delisul, da COOPAL, o pão é doado por uma padaria parceira e o queijo e a mortadela são adquiridos com recursos doados pela CRENHOR - Cooperativa Novos Horizontes do Sul (cooperativa dos movimentos sociais), que também é parceira do projeto. Além disso, a CRENHOR disponibiliza recursos para o pagamento do aluguel do campo utilizado para os treinos.

O envolvimento da COOPAL em questões sociais demonstra a filosofia que permeia sua estruturação, a economia popular solidária. Nas palavras do presidente da COOPAL é possível perceber essas preocupações. “É um princípio da COOPAL se envolver, não apenas na questão econômica, mas se envolver no todo, lazer, cultura, tudo”. Diante dessas considerações, é possível perceber que a COOPAL atua como fonte de fomento para a organização coletiva em diversas áreas, consolidando aspectos importantes de economia popular solidária. Para que haja melhor compreensão da inserção geográfica da COOPAL, apresenta-se, a seguir, uma descrição do município e da região onde está inserida.

3.2 - O município de Canguçu

O município de Canguçu está incrustado na Serra dos Tapes a qual forma, junto com a Serra Herval, a região fisiográfica gaúcha, Serras do Sudeste. Essas Serras são divididas pelo rio Camaquã, que limita ao norte o município e que se constituem em um dos solos mais antigos do Estado, como parte do Escudo Rio-Grandense de formação no Período Arqueano.

O significado da palavra Canguçu é derivado da palavra indígena Caa-guaçu, cuja acepção é mata grande ou mato grosso. Caa-guaçu era uma alusão a milenar mata grande que encobriu primitivamente a encosta da Serra dos Tapes voltada para a Lagoa dos Patos e que dera o nome à ilha de Canguçu, mais tarde chamada de ilha da Feitoria como parte da estância Feitoria, depois de adquirida por esta. Os primitivos habitantes de Canguçu foram os índios tapes, tapuias, guaranizados e subordinados aos guaranis, que deram seu nome à região onde Canguçu está localizado. Vestígios deles ainda são encontrados nos traços de habitantes do Posto Branco, Canguçu e Herval.

Canguçu foi o vigésimo segundo município gaúcho a ser criado. Foi desmembrado do município de Piratini, do qual foi distrito, no período entre 1831 a 1857. O município foi fundado em 30 de dezembro de 1857, pelo então governador do Continente, o Tenente General Sebastião Xavier da Veiga Cabral.

A colonização portuguesa ocorrida no Rio Grande do Sul, iniciou-se com o desembarque do Brigadeiro Silva Pais na atual cidade de Rio Grande, em 1737. No entanto, a criação do município de Canguçu o seu povoamento por Portugal, somente ocorreu após a conquista dos Sete Povos das Missões, pelos exércitos de Portugal e Espanha, em 1756, ao final da Guerra Guaranítica. Após ser eliminada a reação indígena, as terras de Canguçu passaram a ser trilhadas por grupos militares, servindo de ligação entre as bases militares portuguesas em Rio Grande, estabelecida em 1737, e a de Rio Pardo em 1752. Assim, Canguçu passou a ser ponto obrigatório de passagem para quem procedesse do norte do rio Camaquã e se dirigisse a então Vila de Rio Grande. Pode-se dizer, ainda, que o município de Canguçu era considerado estratégico, uma vez que possuía nascentes e cursos d'água que desembocavam nos rios Piratini, Camaquã e Lagoa dos Patos.

Geograficamente, Canguçu está localizado na região Sul do Rio Grande do Sul, como pode ser observado na Fig.. 2, abaixo.



Figura 2 - Localização do município de Cangucu

Fonte: IBGE (2006)

Pela sua localização, o município de Cangucu faz parte da micro-região de Pelotas, da qual está a 60 km de distância. Além de Cangucu, fazem parte da micro-região de Pelotas, os municípios de Turucu, São Lourenço do Sul, Cristal, Morro Redondo, Cerrito, Capão do Leão, Arroio do Padre e Pedro Osório, como se observa na Fig.. 3, abaixo.



Figura 3 - Mapa ilustrativo do micro-região Pelotas

Fonte: Adaptado a partir das imagens da NASA, University of Maryland e IBGE (2006).

A economia do município de Canguçu iniciou-se com o empreendimento oficial da Real Feitoria, que além do linho, desenvolveu a pecuária bovina para a extração de couros e graxa e a lavoura de subsistência que incluía estopa para a confecção de roupas aos escravos. Com o estabelecimento das charqueadas em Pelotas, a população de Canguçu beneficiou-se com a proximidade existente entre os dois municípios, conduzindo o gado que produzia e/ou explorando a infraestrutura comercial de apoio aos carreteiros, viajantes e tropas de gado que por ali passavam, provenientes de diversas regiões do Rio Grande do Sul, dirigindo-se a Pelotas. Já, a expansão das fronteiras agrícolas de Canguçu somente se intensificou com a chegada de alemães vindos da Pomerânia, próximo à Polônia. Além dos alemães, os italianos também se instalaram em Canguçu, mais precisamente na Colônia Maciel.

Atualmente, de acordo com pesquisa realizada pelo Instituto Técnico de Pesquisa e Assessoria da UCPEL, em 2002, Canguçu desponta na produção de alho, com 450 toneladas/ano; aveia com 2.400 toneladas/ano; juntamente com Pinheiro Machado, responde por 42% da produção de laranja da região Sul. Além disso, Canguçu é considerado o maior produtor de pêssego da região Sul do Rio Grande do Sul, com 23.217 toneladas/ano. Com a inserção do plantio de fumo, na década de noventa, o município já produz 8.360 toneladas/ano. Ainda segundo a mesma pesquisa, Canguçu é, também, o município com maior diversificação agrícola.

No que se refere à suinocultura, Canguçu ocupa a posição de liderança, com uma população suína de 40.255 cabeças. Na pecuária leiteira, o município ocupa o terceiro lugar na produção de leite, com 21.639.000 litros, perdendo somente para São Lourenço do Sul, com 25.830.000 litros e Bagé, com 25.352.000 litros (SANTOS, 2002).

A área total do município é de 3.520,60 quilômetros quadrados. De acordo com o censo demográfico realizado pelo IBGE, em 2000, Canguçu possui uma população de 51.447 (cinquenta e um mil quatrocentos e quarenta e sete). Vale ressaltar que desses 51.447, 17.695 (dezessete mil seiscentos e noventa e cinco) fazem parte da população urbana, enquanto que 33.752 (trinta e três mil setecentos e cinquenta e dois) moram na área rural. Destaca-se que, de acordo com esses dados, o município de Canguçu possui uma característica distinta, quando comparado ao percentual de habitantes brasileiros que vivem na zona rural. Enquanto a média brasileira situa-se próximo a 80% (oitenta por cento) da população vivendo no perímetro urbano, Canguçu possui em torno de 35% (trinta e cinco por cento). Portanto, aproximadamente 65% (sessenta e cinco por cento) da população de Canguçu habitam o meio rural.

Canguçu é conhecido nacionalmente como o município onde incide o maior número de minifúndios da América Latina. Os dados do IBGE relatam a existência de 9.215 (nove mil duzentas e quinze) propriedades rurais, das quais 88,65 % (oitenta e oito ponto sessenta e cinco por cento) têm menos de 50 hectares.

A maioria das propriedades rurais do município, cuja origem é a agricultura familiar, por suas características minifundiárias, aliada às restrições do solo (topografia, degradação ambiental, etc.), produzem um universo de explorações vinculadas a um quadro de grandes dificuldades para garantir sua reprodução social.

Além disso, a falta de abertura comercial impõe limites à comercialização dos seus produtos.

Diante desse contexto, na tentativa de suprimir algumas das dificuldades encontradas pela agricultura familiar de Canguçu, a COOPAL vem desbravando caminhos que possam garantir a reprodução social, a representatividade organizativa, bem como, a melhoria da qualidade de vida dos seus associados, que por sua vez, são agentes da agricultura familiar.

3.3 - As etapas da pesquisa de campo

Primeiramente, em agosto de 2004, a pesquisadora estabeleceu o primeiro contato com o Presidente da COOPAL, onde expôs o tema e os objetivos do trabalho, além da forma de coleta de informações que seria adotada. O Presidente da COOPAL, de forma verbal, concordou com a realização do estudo e colocou-se a disposição para sua efetivação. No mês de maio de 2005 foi realizada a primeira entrevista para a construção do mapa cognitivo. A entrevista foi precedida por uma explanação de como o trabalho seria desenvolvido e a seguir, formularam-se algumas perguntas norteadoras sobre as estratégias de atuação da COOPAL. O decisor passou, então, a expor suas idéias a respeito do tema. Não obstante, toda vez que, diante das colocações do decisor, surgia alguma dúvida, o decisor era inquirido a explicar melhor ou ampliar as explicações sobre o tema.

A partir das informações obtidas na entrevista foi elaborado o primeiro mapa cognitivo da COOPAL. No dia seguinte, realizou-se uma nova entrevista, onde, a partir do exposto no mapa, foram dirimidas as dúvidas, bem como questionado o decisor sobre pontos que deveriam ser melhor explicitado. Mantendo essa mesma metodologia foram realizadas mais duas entrevistas, quando se deu por encerrado os questionamentos. No entanto, quando da atribuição das funções de valor e das taxas de harmonização, novamente a pesquisadora estabeleceu contato com o decisor, onde foram realizados mais três encontros.

3.4 - Instrumento de coleta de informações

Considerando o objetivo geral e os objetivos específicos do presente estudo e por se tratar de uma pesquisa qualitativa, a coleta de informações privilegiou a utilização de perguntas semi-estruturadas, visando obter um quadro descritivo que se aproximasse com a maior fidelidade possível da realidade. Dessa forma, as entrevistas foram conduzidas com a preocupação de se obter respostas que descrevessem com precisão as idéias do decisor sobre as estratégias de atuação da COOPAL. Embora considerando que muitas vezes esse tipo de pergunta pode ocasionar informações absortas e sem interesse para o estudo, pode-se dizer que, concomitantemente, costumam enriquecê-lo através de detalhes.

A entrevista, segundo Triviños (1987, p. 146), “ao mesmo tempo em que valoriza a presença do pesquisador, proporciona todas as perspectivas possíveis para que o entrevistado alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação”. Ademais, Chizzotti (1991, p. 85) observa que a coleta de dados, que no presente estudo é conscientemente denominado coleta de informações, “não se caracteriza como um processo acumulativo e linear, cuja frequência, controlada e mensurada, autoriza o pesquisador, exterior à realidade e dela distanciado, a estabelecer leis e prever fatos”. Os aspectos apontados vão ao encontro da principal finalidade da pesquisa qualitativa, que é procurar descobrir como as pessoas pensam e aprendem. Na pesquisa qualitativa, o importante é descobrir como as pessoas entendem seus mundos.

Como já mencionado, como técnica de coleta de informações, foi utilizada a entrevista semi-estruturada, realizada para a elaboração do mapa cognitivo da COOPAL, bem como para outras informações que eram necessárias ao desenvolvimento do estudo. Chizzotti (1991, p. 148) define entrevista semi-estruturada como aquela que parte de “certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e perguntas que interessam à pesquisa, e que oferecem um amplo campo de interrogativas, conseqüentes de novas perguntas que vão surgindo à medida que se recebe as respostas dos informantes”.

De acordo com Selltiz *et al.* (1987, p. 273), a entrevista semi-estruturada é “adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como sobre as suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”. Corroborando a

afirmação acima, Rubin e Rubin (1995) destacam que as entrevistas semi-estruturadas propiciam a obtenção de informações fundamentadas em detalhes, evidências e exemplos, pois possibilitam a descoberta do que os outros pensam e sabem, com um grau maior de profundidade.

Complementando, Rubin e Rubin (1995) destacam, ainda, que a entrevista semi-estruturada é indicada a estudos onde informações mais específicas sobre alguns tópicos são importantes. Dessa forma, o entrevistador introduz o tópico, e então guia a discussão através de questões específicas. Marconi e Lakatos (1986) ressaltam que, na entrevista semi-estruturada, o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. Viabiliza, também, a exploração mais ampla de uma questão. Além disso, Triviños (1987) deixa claro que, através desse tipo de entrevista, o entrevistado tem liberdade para expressar suas percepções e sentimentos.

As entrevistas foram gravadas em fitas K7 e posteriormente passadas para um programa de computador, onde foi possível a gravação em CD. É importante ressaltar que antes do início dos trabalhos, a pesquisadora solicitou autorização para que as entrevistas fossem gravadas. Nas entrevistas gravadas, uma preocupação bastante freqüente é que em muitos casos, o gravador pode gerar certo nervosismo ou timidez, neste caso, no entanto, por se tratar de uma pessoa bastante habituada a falar aos meios de comunicação, não houve nenhum problema em relação a isso. O tempo médio de realização das entrevistas não passou de 1h30min.

3.5 - A metodologia multicritério de apoio à decisão

3.5.1 - Evolução histórica

A realidade econômica dos países industrializados, até a década de 60, baseava-se em mercados estáveis e economia de escala. Neste contexto, as organizações, mesmo diante de transformações sociais da época, não sentiam necessidade de mudanças estruturais e mantinham-se apoiadas, geralmente em estruturas mecanicistas. Assim, para resolver problemas convencionais da época, as organizações lançavam mão da Pesquisa Operacional, baseada no paradigma racionalista, que se mostrava uma ferramenta adequada para a resolução de

problemas. Entretanto, mesmo num período onde a produtividade garantia a sobrevivência da organização, os aspectos ligados ao comportamento humano eram fundamentais nas tomadas de decisões, mesmo que a pesquisa operacional não os incorporasse em seu modelo. Corroborando essa afirmativa, Roy e Vanderpooten (1996), observam que, por muito tempo, os modelos tradicionais da Pesquisa Operacional foram considerados como o caminho mais adequado na definição de um problema, constituindo-se, basicamente, na escolha de critério único para representar a eficiência de um sistema em análise.

Por outro lado, alguns autores, já nos anos de 1950 e 1960, preocupavam-se com a necessidade de incorporar diversos aspectos, principalmente comportamentais, nos modelos de decisão. Não obstante, a multiplicidade de fatores, geralmente era inserida na busca objetiva de uma situação otimizada para um determinado problema. Neste sentido, Roy e Vanderpooten (1996) ressaltam a existência de ferramentas de programação matemática que procuram incorporar vários objetivos simultaneamente, buscando, através da estrutura clássica, a otimização. Vale ressaltar, que esse tipo de metodologia cumpriu um papel importante, em uma época onde as características ambientais, a economia de escala e os mercados eram estáveis. Além disso, a evolução tecnológica e cultural pareciam não provocar grandes influências nas preferências dos consumidores. Num ambiente sem grandes transformações, as decisões tinham como preocupação básica manter os recursos sob controle, o que assegurava a produtividade.

Nessa linha de pensamento, inserem-se os modelos normativos, que procuram modelar o comportamento humano por meio de sentenças que ditam a racionalidade. Como assinala Howard (1988), as pessoas preferem acreditar nos instrumentos de medida, do que nas suas próprias percepções. Por esta razão, procuram modelos normativos.

Na tentativa de incorporar, de maneira mais ampla, os valores dos decisores, surgiram os trabalhos da linha prescritiva, os quais assumiam uma postura de descrição da realidade com o intuito de prescrever as soluções. Conforme Keeney e Raiffa (1976), a linha prescritiva tenta descrever o que já foi feito para prescrever o que deveria ser feito. Os autores defendem, ainda, que nesta linha, devem-se confrontar os axiomas prescritivos com os decisores, para que sejam ou não aceitos. Dessa forma, nesta abordagem, descreve-se um sistema de

preferências dos decisores e fazem-se prescrições baseadas em normas confrontadas com os fatos descritos.

Atualmente, diante das transformações tecnológicas, sociais e culturais, sentidas a todo o momento, as metodologias de análise de problemas precisam dar espaço para incorporar e articular a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas. Durante um processo de decisão alguns dados levantados inicialmente podem deixar de ser pertinentes enquanto outros podem emergir com relevância, e novas questões podem substituir as originais, mesmo que o problema não tenha sofrido modificações fundamentais (Roy *apud* NORESE, 1996). Diante desse contexto, as abordagens multicritério de apoio à decisão apresentam-se como alternativa bastante apropriada.

O processo de apoio à decisão é um sistema, cujos componentes são os atores, com seus sistemas de valores e objetivos, e as ações, com suas características. Assim, a atividade de apoio à decisão é um procedimento de interação com uma situação problemática desestruturada, onde os elementos emergem de uma forma mais ou menos desordenada.

Dessa forma, pode-se inferir que o apoio à decisão não reproduz uma realidade exterior, nem parte de concepções preexistentes, mas insere-se no processo decisório com o objetivo de construir uma estrutura compartilhada pelos atores intervenientes, que “são aqueles que, por ações intencionais, participam diretamente do processo decisório com o objetivo de nele fazer prevalecer seus sistemas de valores. São aqueles atores que sentam à mesa para decidir” (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001, p. 18). Posteriormente, elabora-se um modelo de avaliação, seguindo uma abordagem construtivista.

Em situações problemáticas complexas, a tomada de decisão é revestida de múltiplas dimensões. Assim, de acordo com Bana e Costa (*apud* GOMES, 2001), o apoio à decisão vale-se de metodologias que ponderam múltiplos critérios de ação. Um critério, segundo BOUYSSOU, citado por Gomes (2001), é uma função de valor real, aplicada sobre um conjunto de alternativas, cuja significância é suficiente para permitir a comparação entre duas alternativas, em relação a um particular eixo de avaliação ou ponto de vista. Deste modo, Gomes (2001), citando ROY e VANDERPOOTEN, destaca que as atividades de estruturação e geração de ações, assim como o processo de agregação dos critérios, são consideradas atividades fundamentais na construção de um modelo multicritério de apoio à decisão.

Diante da complexidade, cada vez maior, que permeia a tomada de decisão em uma organização, a necessidade de desenvolvimento de metodologias que apóiam as decisões, de forma sistematizada e mais ou menos formalizada, além de disciplinar o processo, parece ser cada dia maior. Assim, o desenvolvimento dos métodos multicritérios, e de forma mais abrangente, as metodologias multicritério de apoio à decisão tornam-se cada vez mais prementes.

Considerando as abordagens multicritério de apoio à decisão é importante destacar que, de acordo com Bana e Costa (1993), existem duas correntes básicas no que diz respeito a esta metodologia. De um lado encontra-se a escola americana, que defende principalmente os modelos descritivistas/prescritivistas, por outro lado, a escola europeia adota os modelos cujo embasamento está pautado nos modelos construtivistas. Estas convicções têm, naturalmente, uma influência fundamental sobre a fase de estruturação e avaliação porque são guias comportamentais do processo de apoio à decisão.

3.5.2 - O processo decisório na visão do apoio à decisão

Diante do que já foi exposto sobre processo decisório e metodologia multicritério, deve-se ressaltar que a atividade de apoio à decisão consiste na tentativa de fornecer respostas às perguntas levantadas pelos atores envolvidos num determinado processo decisório, utilizando-se de um modelo estruturado de organização do pensamento e orientação das ações. Considerando as diferenças existentes entre a metodologia multicritério de apoio à decisão e outras metodologias, vale destacar três questões básicas que a permeiam e merecem ser enfatizadas.

- 1) O seu objetivo principal é possibilitar aos decisores envolvidos em um processo decisório, o aumento no grau de entendimento sobre o problema durante a evolução do processo de tomada de decisão, na presença dos sistemas de valor e das características objetivas das ações;
- 2) A inclusão do papel do facilitador no processo de apoio à decisão;
- 3) A orientação para a busca da solução que melhor representa as percepções e os valores dos envolvidos.

Vale ressaltar, também, o fato de que a atividade de apoio à decisão não substitui a tomada de decisão. Ambas são fundamentais e complementares num processo decisório. Além disso, a tomada de decisão propriamente dita é exclusividade do decisor, enquanto agente responsável pela escolha da decisão. É devido a essas questões que a tomada de decisão congrega certo grau de subjetividade por ser, basicamente, estruturada segundo os juízos de valor de quem decide.

Além do que já foi mencionado, a tomada de decisão não é um ato singular, único, dissociado dos elementos que cercam o problema, mas sim, resultado de um processo que inclui fatores técnicos, políticos e organizacionais, que busca uma solução que melhor represente os anseios do decisor. Nas organizações, os problemas geralmente se apresentam de forma vaga, obscura e normalmente mal definida aos olhos do decisor. Neste contexto, a atividade de apoio à decisão é fundamental e presente nas várias etapas do processo decisório.

Na fase de estruturação, esta atividade se insere no processo com o objetivo de construir uma estrutura consensualmente aceita pelos atores, não de modelação de uma realidade preexistente, mas de construção de conhecimento. Na fase de avaliação, o objetivo está voltado para a interação e aprendizagem com o desenvolvimento de um modelo para a avaliação das ações, segundo o juízo de valor dos atores. Assim, não se segue um caminho normativo e nem se busca uma solução ótima. Por fim, na fase de recomendações, procura-se fornecer subsídios aos decisores, através de algumas ferramentas, para que estes tenham condições de analisar qual a estratégia mais adequada a ser adotada. Esquemáticamente, as etapas que constituem o processo de tomada de decisão podem ser observadas a seguir, na Fig. 4. Vale ressaltar, no entanto, que não se pode considerar essa indicação como prescritiva, uma vez que o objetivo é demonstrar didaticamente, como se desenvolve o processo de apoio à decisão (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001).



Figura 4 - Fases do processo de apoio à decisão

Fonte: (ENSSLIN *et. al.*, SALDAÑA *apud* GOMES, 2001)

A fase de estruturação agrupa as seguintes etapas: abordagem para a estruturação, árvore de ponto de vista e construção dos descritores. Já na fase de avaliação são contempladas as etapas de: construção do modelo (construção da escala de preferência local e determinação das taxas de compensação), identificação do perfil de impacto das ações e avaliação global, e análise dos resultados. Na fase de recomendações são elaboradas as sugestões/indicações.

Como já mencionado anteriormente, o processo de tomada de decisão é influenciado pelo sistema de valores do decisor, bem como pelas relações que se estabelecem dentro das organizações. Essas relações têm caráter dinâmico e instável, podendo modificar-se durante o processo de decisão, devido ao aprendizado a que estão sujeitos os decisores, durante o processo de estruturação do problema. Assim, a atividade de apoio à decisão se processa de forma interativa e contínua, o que a torna dinâmica e recursiva, visto que o processo de tomada de

decisão não pode ser linear e seqüencial. Ensslin, Montibeller e Noronha (2001, p. 37) salientam que, “esta recursividade é fruto da própria geração de conhecimento aos decisores sobre o seu problema, que exigirá a redefinição dos modelos utilizados no apoio à decisão”. Destacam, também, que a geração de novas ações potenciais pode ocorrer durante todo o processo. As características cíclica e dinâmica podem ser observadas pelas setas e pelas sobreposições dos círculos, entre as três fases do processo.

3.5.2.1 - A Estruturação do problema

A fase de estruturação de um problema é, certamente, muito importante num processo decisório, uma vez que dela depende a construção de um modelo coerente e compatível com a situação objeto do estudo. A negligência neste estágio pode levar a uma abordagem incompleta da situação, ou o que é pior, levar a busca de uma solução para um problema diferente daquele existente.

A estruturação é a etapa de análise do sistema em estudo, que diz respeito à identificação, caracterização e hierarquização dos intervenientes no processo e a explicitação de seus valores, a partir dos quais emergem alternativas potenciais de decisão. Estruturar um problema, para Wooley e Pidd (*apud* GOMES, 2001, p. 57), é um “processo pelo qual um conjunto inicial de condições é traduzido em um conjunto de problemas, questões e assuntos suficientemente bem definidos para permitir uma específica ação de pesquisa”. O mesmo autor, citando Bana e Costa, expõe que o objetivo do trabalho de estruturação é a construção de um modelo, mais ou menos formalizado, e que seja aceito pelos decisores como uma representação e organização dos elementos primários de avaliação, que por sua vez serve de base à aprendizagem, investigação, comunicação e discussão interativa entre os atores do processo.

Nesta fase, busca-se o entendimento do problema no contexto onde o mesmo está inserido. A busca por esse entendimento justifica-se, considerando-se que se isso não ocorrer, as conseqüências incidem diretamente no processo decisório, uma vez que o sucesso das fases posteriores depende dessa condição.

Nessa perspectiva, Bana e Costa (*apud* BORGERT, 1999) argumentam que a fase de estruturação de um problema resulta do estudo de dois subsistemas inter-relacionados, quais sejam: os atores e o subsistema das ações. Da interação entre

esses dois subsistemas emergem os elementos primários de avaliação (EPAs). E é a partir destes EPAs que o facilitador constrói um modelo que seja aceito pelos decisores como a representação do que estes entendem como sendo o seu problema. Esta representação serve de base para a comunicação e discussão entre os atores, com o objetivo de identificar os pontos de vista (critérios) dos decisores.

Por fim, como mencionado por Bana e Costa (*apud* GOMES 2001, p. 59), “a estruturação deve estar sempre em aberto ao longo da realização do estudo, o que lhe confere uma natureza recursiva. Esta abertura realiza-se por ajustamentos na estrutura inicial (‘reestruturação’), ditados por uma progressiva aquisição de informações e por um melhor conhecimento do problema pelo facilitador e seus interlocutores em estados ulteriores de avaliação...”.

3.5.2.1.1 - O subsistema de atores

Entende-se por ator, no contexto do presente trabalho, todos aqueles indivíduos que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo decisório. Os atores podem ser representados tanto por uma pessoa isoladamente quanto por um grupo de pessoas. Corroborando essa afirmação, Roy (*apud* GOMES, 2001, p. 59), expõe que, “*an individual or a group of individuals is an actor in a decision process if she directly or indirectly influences the decision by her value system*”.

A identificação dos atores é uma fase importante, pois com eles, estar-se-á determinando quais valores serão incluídos no modelo multicritério. Destaca-se, que os atores podem ser definidos em termos de suas funções no processo decisório, como se pode perceber na Fig.. 5, a seguir.

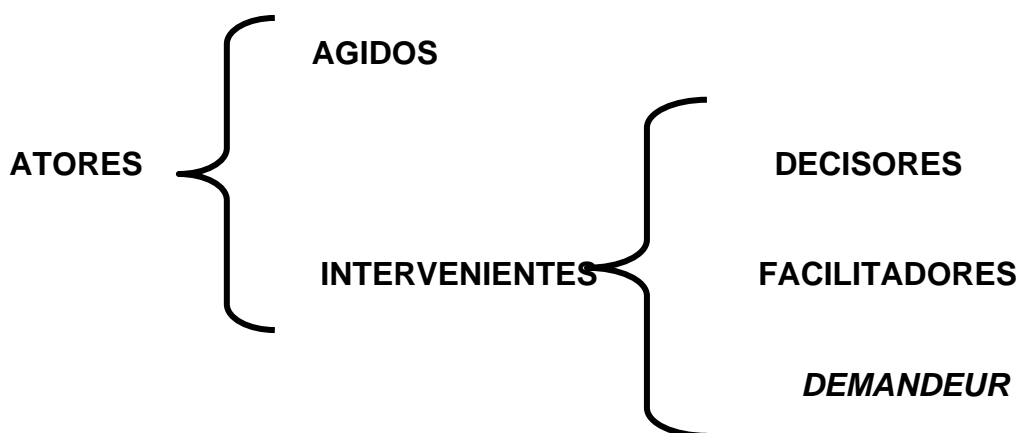


Figura 5 - Classificação dos atores

Fonte: (BANA e COSTA, *apud* GOMES, 2001)

Os **agidos** são aqueles que não se envolvem diretamente no processo decisório. Porém sofrem, juntamente com os outros atores, as conseqüências da implantação da decisão tomada, ou seja, são aqueles atingidos passivamente pelos resultados do processo, mesmo contra sua vontade. Vale ressaltar, no entanto, que os agidos podem exercer algum tipo de pressão sobre os atores intervenientes.

Os **intervenientes** são aqueles atores que atuam diretamente na construção do modelo, através da explicitação dos seus valores. A sua participação configura-se como realmente efetiva, através da manifestação de suas opiniões e interesses, que se concretizam na busca de um posicionamento. Os atores intervenientes distinguem-se em:

- **Decisor:** é aquele que tem o poder de decidir, ou seja, é o responsável pela decisão tomada, assumindo suas conseqüências.
- **Facilitador:** é aquele ator que desempenha a tarefa de apoio ao processo decisório, agindo como catalisador dos objetivos dos decisores e os representando em um modelo que seja, por eles, aceito. Recebe a denominação de ator na medida em que a sua manifestação no processo não é neutra, uma vez que pode influenciar os resultados da decisão. Além disso, o facilitador é o ator que deve explicitar o

modelo de apoio à decisão aos demais atores. Faz parte do seu trabalho, identificar os atores que participarão do processo, escolher a metodologia de trabalho, estabelecer recomendações e, caso seja necessário, propor a participação de especialistas em assuntos que ele e/ou os decisores não dominam.

- **Demandeur**: é o ator que representa o decisor no processo decisório, tendo sido por este designado. Porém, vale ressaltar que o *demandeur* não deve ser confundido com o decisor, já que é apenas o seu representante.

3.5.2.1.2 O subsistema de ações

O subsistema de ações é tão importante quanto o subsistema de atores, uma vez que culmina no alcance dos objetivos dos decisores. A interação entre os atores e o subsistema de ações é observada por (*apud* BORGERT, 1999), quando observam que a discussão dos valores dos atores e dos objetivos exige saber como é que eles serão concretizados, isto é, saber o que se entende por uma ação na situação específica em causa. Os valores dos atores são os elementos-chave para a construção de um modelo de apoio à decisão; um conjunto de ações potenciais é o seu ponto de aplicação.

ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA (2001, p.64), citando Roy, definem ação como sendo “uma representação de uma possível contribuição à decisão, representação esta que pode ser considerada autônoma com relação ao processo decisório”. A autonomia da ação significa que ela tem sentido por si só e, portanto, pode ser isolada de todas as demais ações, sem, com isso, perder o valor que os decisores lhe atribuíram.

As ações podem ser observadas sob várias perspectivas diferentes. Para Roy (*apud* ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001), é importante distinguir as ações reais/fictícias e ações globais/fragmentadas e o conceito de ação potencial.

- **Ações reais** são aquelas originadas de um projeto completamente desenvolvido, que pode ser executado. Uma ação é real quando existe na realidade.

- **Ações fictícias** correspondem a um projeto idealizado, ou não completamente desenvolvido, ou ainda, um projeto hipotético. Uma ação é fictícia quando não existe na realidade e, geralmente é criada para servir de comparativo a uma ação real.

- **Ação global** é aquela que, quando avaliada, é exclusiva de todas as outras ações introduzidas no modelo multicritério. Uma ação é considerada global quando sua existência implica na exclusão de qualquer outra ação.
- A **ação fragmentada** não é exclusiva de todas as outras ações. Tal ação é apenas uma parte de uma ação global que não foi especificada completamente. Uma ação é fragmentada quando se torna necessário incluir várias outras ações.
- Por sua vez, a **ação potencial** é uma ação real ou fictícia, julgada pelo decisor como um projeto cuja implantação pode ser razoavelmente prevista. É sobre o conjunto de ações potenciais que o processo de apoio à decisão ocorrerá.

Quando da construção de um modelo de apoio à decisão, o que realmente se deseja é identificar ações reais, para comporem um conjunto de ações potenciais, que possa ser avaliado e, caso sejam selecionadas, possam ser implementadas. Neste contexto, a caracterização das ações está vinculada à representação que as mesmas fazem como descritoras da realidade. As ações revelam importantes elementos considerados pelos decisores no processo de tomada de decisão.

3.5.2.1.3 - Mapas cognitivos

Contemporaneamente, uma grande parcela de estudiosos de administração reconhece a importância da percepção e da cognição nos processos administrativos e, conseqüentemente, em um processo decisório. Esse reconhecimento vem se consolidando a partir do resultado de muitos estudos que demonstram que os decisores, assim como cada membro da organização, percebem o meio ambiente e a organização na qual estão inseridos, de acordo com o seu quadro de referência mental. Desse modo, é a partir de seus valores e crenças, objetivos, hipóteses e preconceitos pessoais, que os decisores direcionam e definem um problema (SCHWENK, 1988).

Tendo em vista a presença da subjetividade dos decisores em um processo de tomada de decisão, urge a necessidade da utilização de uma técnica que possibilite a explicitação dos aspectos relacionados à percepção de um determinado problema. O objetivo dessa ferramenta é melhorar a compreensão do problema focado, para conduzi-lo a uma definição. Assim, o mapa cognitivo atende esta necessidade.

O termo “mapa cognitivo” foi utilizado pela primeira vez, de acordo com Eden (1988), em 1948, na área da psicologia. Não obstante, o sentido utilizado atualmente é um pouco diferente do usado outrora. Estudos desenvolvidos têm demonstrado que os decisores pensam e trabalham com idéias e linguagens (comunicação), em vez de símbolos puramente matemáticos, durante a maior parte do tempo em que desempenham suas atividades profissionais. Assim, o desenvolvimento do mapa cognitivo concentrou-se nas dificuldades encontrada por esses decisores em procurar um consultor, que na metodologia multicritério de apoio à decisão é chamado de facilitador. Eden (1988) constatou que, na maioria dos casos, não é possível determinar facilmente quais são as razões que levam os decisores a chamar um facilitador para auxiliá-los, uma vez que não têm clara noção do problema a ser analisado. Vale ressaltar, no entanto, que esses decisores compartilham de um sentimento comum de insatisfação, mesmo sem saberem exatamente o que é e, tampouco, conseguem explicitar esta insatisfação de forma clara. Neste sentido, o autor observou que, ao atuar como facilitador, no intuito de apresentar de forma clara e completa a maneira como cada membro do grupo encara os problemas, estes membros passam a se engajar em um processo interativo e participativo. Assim, esse processo acaba fornecendo os dados e informações suficientes para a construção da realidade de cada membro, o que possibilita a sua representação. Dessa forma, o modelo representado serve como um dispositivo que possibilita a negociação entre os membros do grupo.

Diante desse contexto, Eden (1988) observa que a questão é buscar suporte para o desenvolvimento de um modelo que seja capaz de representar o quadro de referências mentais dos atores, tendo em vista que os modelos tradicionais de Pesquisa Operacional não incorporam os elementos subjetivos que emergem. Ademais, o autor ressalta que se devem incluir os elementos relevantes e evidenciar os relacionamentos existentes entre estes.

Baseado nesses argumentos, Eden (1988) passou a designar sua abordagem de estruturação de mapas cognitivos como ferramenta de apoio ao processo decisório, e contribuiu para a fase de estruturação, mais especificamente, na definição do problema, na medida em que o mapa cognitivo permite representação gráfica da forma como o decisor percebe um determinado problema.

Como já aventado anteriormente, o conceito de mapa cognitivo atualmente é distinto do utilizado inicialmente pela psicologia. Neste sentido, Cossete e Audet

(*apud* GOMES, 2001, p. 54) definem mapa cognitivo como sendo “uma tentativa de representar-se graficamente a representação mental que um facilitador faz da representação discursiva de um ator”. Dessa forma, de acordo com Montibeller (*apud* GOMES, 2001), o mapa cognitivo é uma representação cognitiva quádrupla defasada no tempo, como pode ser observado na Fig..6, a seguir.

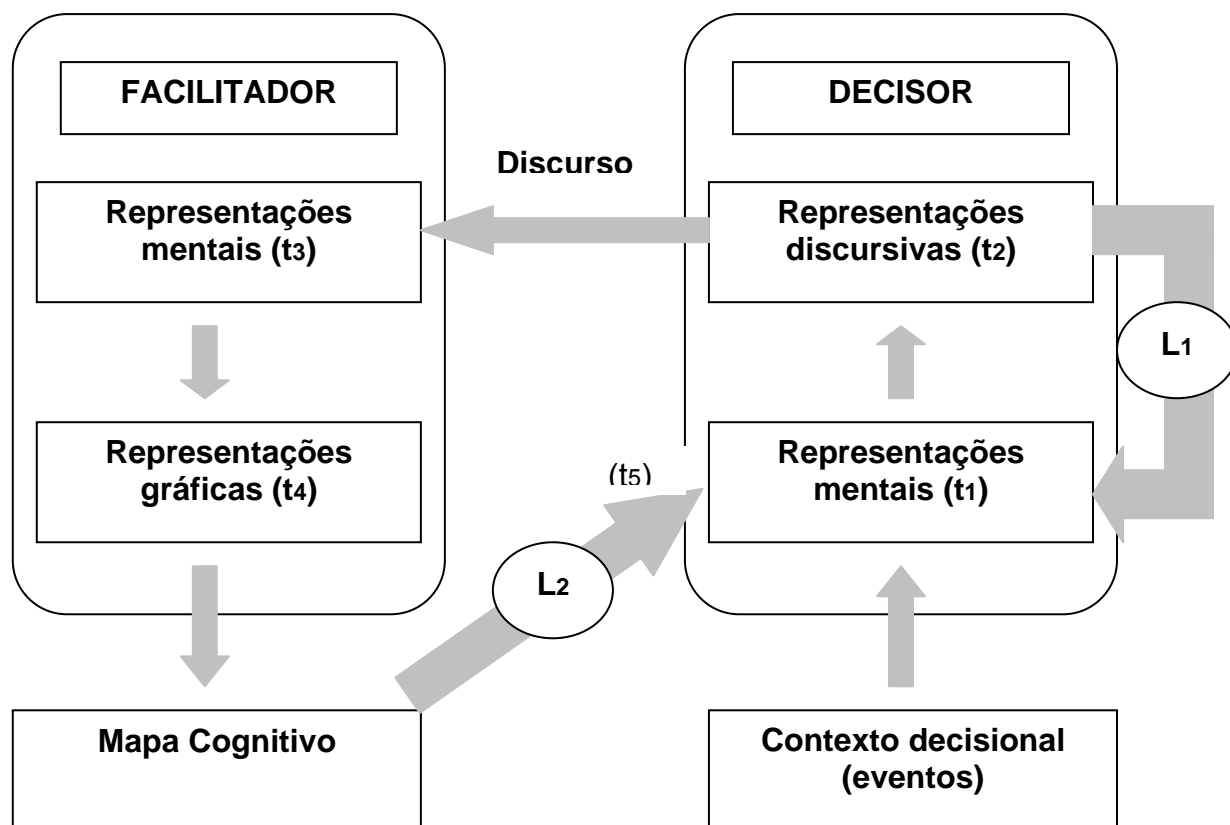


Figura 6 - Articulação e pensamento

Fonte: (MONTIBELLER *apud* ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001, p. 76)

O decisor, ao perceber os eventos do contexto decisório, elabora mentalmente suas representações t1, que por sua vez geram suas representações discursivas no momento t2. As representações discursivas do decisor são absorvidas mentalmente pelo facilitador t3, que por sua vez as representa graficamente no momento t4. Vale destacar, que entre t1 e t2 o pensamento do decisor é reelaborado

a partir do seu próprio discurso, o que é representado por L1. A partir da apresentação do mapa, pelo facilitador, o decisor o leva em conta para refazer suas representações mentais, o que é representado por L2. É importante destacar, ainda, que devido a representação cognitiva quádrupla, pode-se observar uma diferença entre o que está expresso no mapa cognitivo e o que o decisor pensa. Dessa forma, o mapa cognitivo não pode ser considerado uma representação fiel do pensamento do decisor.

É importante ressaltar, de acordo com Ensslin, Montibeller e Noronha (2001) duas características dos mapas cognitivos, a saber:

- 1) os mapas cognitivos permitem a reflexão, uma vez que estimulam a atividade de pensar e propicia aos atores envolvidos, uma aprendizagem sobre o problema em análise;
- 2) os mapas cognitivos são negociáveis, na medida em que servem como base para a comunicação entre os atores envolvidos, o que pode influenciar as suas representações mentais, bem como ajudar na negociação, desde a interpretação do problema, até o compromisso com a ação.

Cada organização tem seus objetivos, aspirações e valores que são construídos a partir das interações sociais e negociações dos atores que a compõem. As decisões e ações organizacionais emergem destas interações, assim, pode-se elaborar um mapa cognitivo para o grupo, o qual representa a organização. Diante disso, a construção do mapa cognitivo da organização emerge como instrumento de apoio à decisão, na medida em que este processo permite uma compreensão mais abrangente do problema, em comparação ao que é possível com um único decisor.

De acordo com Eden *et. al.* (*apud* DUTRA, 1998, p. 109), “na construção de um Mapa Cognitivo de um grupo existe uma grande quantidade de conceitos diferentes e/ou conflitantes entre seus membros. Mas também existe uma grande quantidade de conceitos comuns ou similares, em número suficiente para que seja permitida alguma forma de agregação. Apesar de atores diferentes perceberem (e interpretarem) o mesmo contexto decisional de forma diferente, para realizar alguma coisa eles têm de levar em conta, de alguma forma, como os outros percebem e interpretam tal contexto decisional”. O mapa cognitivo de um grupo tem a capacidade de enlaçar e representar as percepções dos atores envolvidos, não para

garantir a presença de todos os seus conceitos, mas sim, para considerar as idéias principais de um processo de negociação.

Numa perspectiva contemporânea, é possível inferir que o mapa cognitivo pode contribuir de maneira importante no processo de apoio à decisão. Ampliando a compreensão, apresenta-se a classificação de mapas cognitivos, a partir dos elementos centrais que os compõem. Para Fiol e Huff (1992) existem diversos tipos de mapas cognitivos, os quais podem ser classificados quanto ao tipo de mapa, ao uso do mapa e aos tipos de componentes. Ademais, pode-se considerar, ainda, sua classificação segundo o tipo de intervenção que possibilita o mapeamento e o tipo de análise utilizada na sua construção. Nesse contexto, apresentam-se, a seguir, alguns elementos centrais que compõem os mapas cognitivos, considerando Eden (1988).

→ Construtos/conceitos: é a nomenclatura dada a um bloco de texto composto por duas partes, sendo que a primeira deve simbolizar a realidade atual, ou seja, um rótulo que identifica a situação presente e que deve ser definido pelo decisor. A segunda parte representa o pólo oposto, ou seja, o ator designa um rótulo que, psicologicamente, para ele, seja considerado contrário à situação atual. Vale ressaltar que o oposto psicológico nem sempre coincide com o oposto lógico, uma vez que o oposto se refere a uma situação contrária a primeira parte, que é a situação atual e que pode se referir ou ser considerada pelo decisor como minimamente satisfatória. Dessa forma, a situação presente indica a direção de preferência e a psicologicamente oposta indica a base mínima, a partir da qual são aceitáveis os possíveis estados para a situação, ou vice versa, o que pode ser observado a seguir, na Fig. 7, que representa um construto.

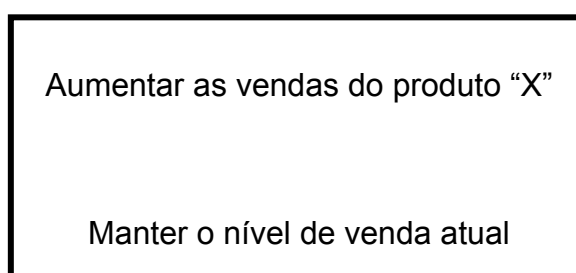


Figura 7 - Representação de um construto

→ Relações de influência (causalidade): os construtos são ligados uns aos outros por meio de relação de influência, as quais são simbolizadas por flechas (→). A cada flecha, associa-se um sinal positivo ou negativo que indica a direção do relacionamento ou a relação de influência entre os pólos de dois construtos.

A construção do mapa cognitivo, para fins do presente trabalho, utiliza-se da técnica dos mapas hierárquicos, as quais possuem uma relação de meios/fins, ou seja, a construção do mapa de forma hierárquica direciona os conceitos meios aos conceitos fins ou vice versa. Na questão dos conceitos meios e fins é importante ressaltar a forma de condução do processo de expansão do mapa em direção a seus fins ou aos seus meios. Ensslin, Montibeller e Noronha (2001) sugerem que se pode perguntar ao decisor, com o propósito de identificar o construto superior na hierarquia ou até mesmo para concluir que o conceito em questão representa o conceito mais superior da hierarquia, a seguinte pergunta: por que este conceito é importante? Dessa forma, a cada resposta, o decisor explicita o seu sistema de valores, indo em direção aos fins.

Por sua vez, para a expansão dos conceitos meios, esse procedimento também pode ser utilizado, porém, indo na direção dos conceitos meios (dos conceitos superiores aos conceitos subordinados na hierarquia), através do seguinte questionamento: como se pode obter tal conceito? Após a resposta, um novo questionamento pode ser feito e, assim sucessivamente. Dessa forma, o processo de expansão, na direção dos conceitos meios, pode identificar um conjunto de ações potenciais.

Na construção do mapa cognitivo, considerando Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), alguns procedimentos são requeridos ao decisor, nesse sentido, apresenta-se a seguir, alguns passos para essa construção:

► 1º passo: definição de um rótulo para o problema. O decisor deve primeiramente definir um rótulo para o problema, ou seja, uma denominação que identifique o problema. O rótulo é definido a partir da interação entre o facilitador e o decisor. Em geral, isso se dá através da escuta, por parte do facilitador, daquilo que o decisor tem a dizer sobre o problema. Este procedimento proporciona, ao decisor, uma melhor compreensão do problema.

► 2º passo: Definição dos elementos primários de avaliação (EPAs). Este procedimento consiste em fazer um levantamento dos EPAs, ou seja, dos elementos

considerados relevantes pelo decisor, no que diz respeito ao problema. Os EPAs podem consistir de objetivos a serem alcançados, preocupações que informam tal problema, valores e crenças do decisor e alternativas de ação. Para fazer o levantamento dos EPAs pode-se utilizar a técnica de “*brainstorming*”, que consiste em encorajar o decisor a expressar todo e qualquer elemento que lhes surja à mente sobre o problema, sem se preocupar com a quantidade de informações. É importante que o processo de levantamento dos EPAs seja o mais completo possível. A redundância, que obviamente ocorre, não é considerada como problema, pois é muito mais fácil reconhecer elementos redundantes quando estão listados explicitamente, do que identificá-los quando não mencionados.

► 3º passo: construção de conceitos a partir dos EPAs. Esse passo incide em definir conceitos a partir de cada EPA, uma vez que os mapas cognitivos são formados por conceitos e não por EPAs. Nesta fase, o facilitador traduz os elementos primários em conceitos, formando os construtos, dentro de uma perspectiva orientada à ação, ou seja, cada conceito indica um tipo de ação. O construto, bloco de texto formado pelos conceitos dos dois pólos, apresenta mais informações em relação ao que o decisor entende por cada EPA. De uma forma simplificada, o pólo presente informa o que o decisor deseja e o pólo oposto indica a situação mínima aceitável.

► 4º passo: construção da hierarquia dos conceitos. Nesta fase hierarquizam-se os conceitos no sentido meios/fins, relacionados pela ligação de influência. Para a construção da hierarquia, o facilitador questiona o decisor sobre os conceitos apresentados. Ao questioná-lo, o facilitador direciona as perguntas com o propósito de identificar quais os conceitos que se caracterizam como um meio para alcançar outro conceito que se constitui como o desejo do decisor, denominados como conceitos fins. Através da ação do facilitador, cada conceito é questionado, ou quanto ao motivo de sua existência ou quanto à forma de se conseguir alcançá-lo, e a partir da resposta do decisor, um novo conceito é gerado, numa corrente contínua, que resulta no mapeamento cognitivo, formado por conceitos-meios e conceitos-fins. Realiza-se este processo de questionamento para todos os conceitos gerados no 3º passo, a partir do qual se obtém o mapa cognitivo.

O mapa cognitivo pode ser construído em partes. Inicialmente, constrói-se as linhas de argumentação de cada conceito (EPAs iniciais) e, após este processo, o facilitador junta estas linhas de argumentação, no caso da existência de relação

entre os conceitos. De outra forma, o mapa cognitivo pode ser construído de uma única vez, através do mesmo processo de questionamento e, caso haja relação de um conceito com outro, ambos são ligados. A utilização de uma ou de outra forma de construção depende do tipo de problema e da preferência do facilitador.

Através das linhas de argumentação, podem-se identificar quais as relações de influência existentes entre os conceitos meios e fins. Entretanto, vale ressaltar que ao analisarem-se as várias linhas de argumentação em um mapa cognitivo, não é correto e, tampouco possível, identificar qual o conceito que é mais 'fim' ou mais 'meio', entre as várias linhas. Pode-se, no entanto, identificar a hierarquia dos conceitos dentro de cada linha de argumentação.

Através da seqüência de passos para a construção do mapa cognitivo, o decisor e o facilitador passam a ter um conhecimento uniforme da situação problemática, como um processo de aprendizagem. Em síntese, ao tomar como ponto de partida os EPAs explicitados pelo decisor, por meio de um processo de questionamento, o facilitador traduz tais EPAs em conceitos. Segue-se, então, a identificação da existência de tal conceito e os seus relacionamentos, resultando na construção de um mapa cognitivo individual. Vale ressaltar que quando houver mais de um decisor envolvido no processo de problemático, o resultado será um mapa cognitivo apenas, o que é chamado de mapa cognitivo congregado. Para se obter o mapa congregado agregam-se os mapas individuais.

É importante ressaltar que a construção do mapa cognitivo deve parar quando o facilitador perceber que o decisor começa a repetir conceitos, ou seja, quando chegar ao ponto de saturação. A partir desse momento, inicia-se o processo de avaliação dos mapas cognitivos. Neste ponto, a preocupação deve estar voltada para aqueles aspectos que os decisores consideram essenciais para a avaliação das ações, segundo seu sistema de valores (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001).

3.5.2.1.4 - Família de pontos de vista fundamentais

Neste ponto, para que seja possível identificar os candidatos a ponto de vista é necessário fazer a transição das informações contidas no mapa cognitivo, para a estrutura arborescente, que permite decompor essas informações. É importante destacar, segundo Ensslin, Montibeller e Noronha (2001, p. 125), que “a

estrutura arborescente (árvore) utiliza a lógica de decomposição, em que um critério mais complexo de ser mensurado é decomposto em subcritérios de mais fácil mensuração”. Vale destacar, também, que enquanto a estrutura de um mapa cognitivo é a de conceitos meios-fins, relacionados por uma possível ligação de influência, a estrutura arborescente utiliza-se da lógica da decomposição de conceitos. Assim, mapas cognitivos e modelos multicritérios têm estruturas diferentes, o que justifica a transição do mapa cognitivo para a estrutura arborescente.

Neste contexto, o conjunto de elementos primários de avaliação, surgido durante a fase de estruturação é formado pelos objetivos dos decisores e pelas características das ações. Para Bana e Costa (*apud* BORGERT, 1999), uma característica pode se revelar como suficientemente importante para a formação dos julgamentos de valor dos atores envolvidos, mesmo que os objetivos não estejam claros. Da mesma forma, um objetivo pode emergir como importante sem que haja a necessidade de referência explícita das características. Tanto os objetivos como as características são elementos de grande importância para a construção das preferências dos atores.

Para Ensslin, Montibeller e Noronha (2001, p. 127), “os pontos de vista fundamentais são aqueles considerados, por pelo menos um decisor, como fundamentais para avaliar as ações potenciais. Eles explicitam os valores que os decisores consideram importante naquele contexto e, ao mesmo tempo, definem as características (propriedades) das ações que são de interesse dos decisores. Os PVF constituem-se os eixos de avaliação do problema”.

A identificação de um candidato a PVF inicia-se, segundo Gomes (2001, p. 69), com a identificação de *clusters*, linhas de argumentação e ramos do mapa cognitivo. “Os *clusters* são grupos de conceitos, cujas relações de influência intra-componentes são mais fortes e predominam sobre as relações inter-componentes”. A detecção de um *cluster*, de acordo com Eden (*apud* ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001), pode ser realizada de duas formas distintas: 1) através de um algoritmo incorporado ao *software Decision Explorer*, que detecta o cluster a partir de características estruturais da forma do mapa; 2) através de trabalho manual, agrupando-se aqueles conceitos que, segundo a visão do facilitador (observando forma e conteúdo do mapa) têm sentidos semelhantes e representam uma área de interesse para o decisor. Vale destacar, que para o presente trabalho, foi utilizado o

segundo método, ou seja, a detecção foi feita manualmente. Segundo os autores, a detecção manual apresenta superioridade à detecção automática, uma vez que leva em conta não apenas a forma, mas também, o conteúdo dos conceitos.

Uma vez analisado o mapa e identificado os seus respectivos *clusters*, tem-se uma compreensão do mapa. Assim parte-se para a análise avançada, que permite identificar os eixos de avaliação do problema, considerando-se a forma e o conteúdo do mapa cognitivo. Dessa forma, primeiramente identificam-se as linhas de argumentação. Por sua vez, um conjunto de linhas de argumentação forma um ramo. Cada ramo irá gerar um eixo de avaliação do problema.

Ampliando a discussão, uma linha de argumentação do mapa cognitivo, de acordo com Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), é constituída por uma cadeia de conceitos de um *cluster*, que são influenciados e hierarquicamente superiores a um conceito rabo. Uma linha de argumentação começa em um conceito rabo (meio) e termina em um conceito cabeça (fim). Por sua vez, os ramos são constituídos por uma ou mais linhas de argumentação que possuam temática comum para o contexto decisório. A Fig.. 8, a seguir, procura demonstrar os conceitos discutidos.

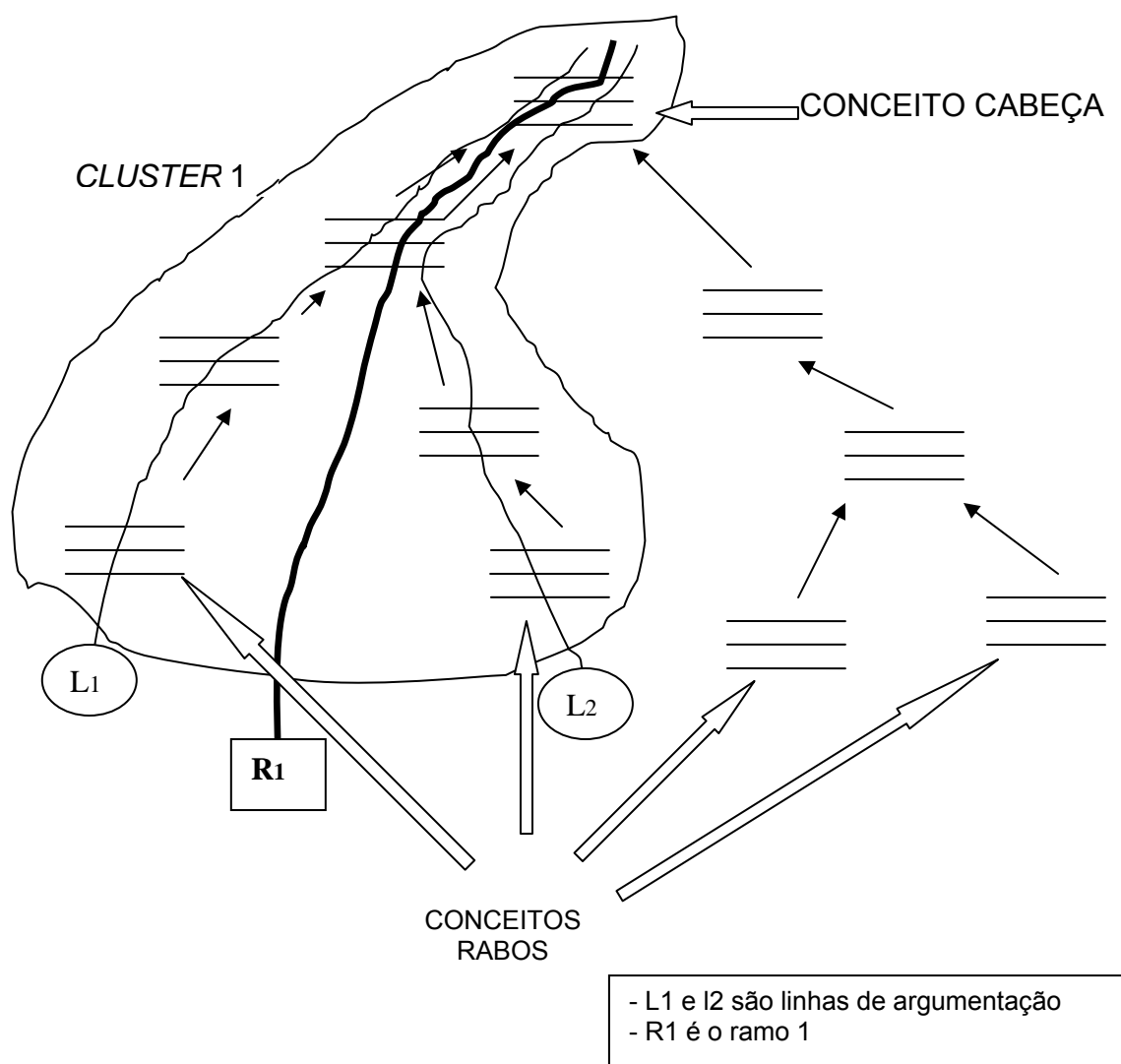


Figura 8 - Cluster, linhas de argumentação e ramo em um mapa cognitivo

Fonte: Gomes, 2001.

Como é possível observar na Fig.. 8, acima, neste exemplo de mapa cognitivo, o *cluster* 1 é composto pelas linhas de argumentação L1 e L2, que por sua vez compõe o ramo 1.

De acordo com Gomes (2001), concluída a identificação dos ramos do mapa cognitivo, o passo seguinte é enquadrá-lo no contexto decisório de Keeney para identificar-se os candidatos a ponto de vista fundamentais. De acordo com Ensslin,

Montibeller e Noronha (2001), o enquadramento consiste em determinar, em cada ramo do mapa cognitivo:

- onde estão localizados os conceitos que expressam idéias relacionadas aos objetivos estratégicos dos decisores (L1).
- onde estão localizados os conceitos que expressam idéias relacionadas às ações potenciais disponíveis no contexto decisório (L3).
- em uma busca nos sentidos fins-meios e meios-fins do ramo, localizar aqueles conceitos que expressam um ponto de vista ao mesmo tempo essencial e controlável (L2), no contexto decisório.

A essencialidade reflete um aspecto considerado suficientemente importante, na medida em que a sua presença é fundamental para satisfazer os anseios do decisor, em relação ao objetivo estratégico. A controlabilidade, por sua vez, refere-se à capacidade de que o PVF seja alcançado e/ou explicado apenas pelas conseqüências das ações relacionadas ao contexto decisório em análise. A seguir, na Fig.. 9, apresenta-se o processo de identificação dos candidatos a PVF.

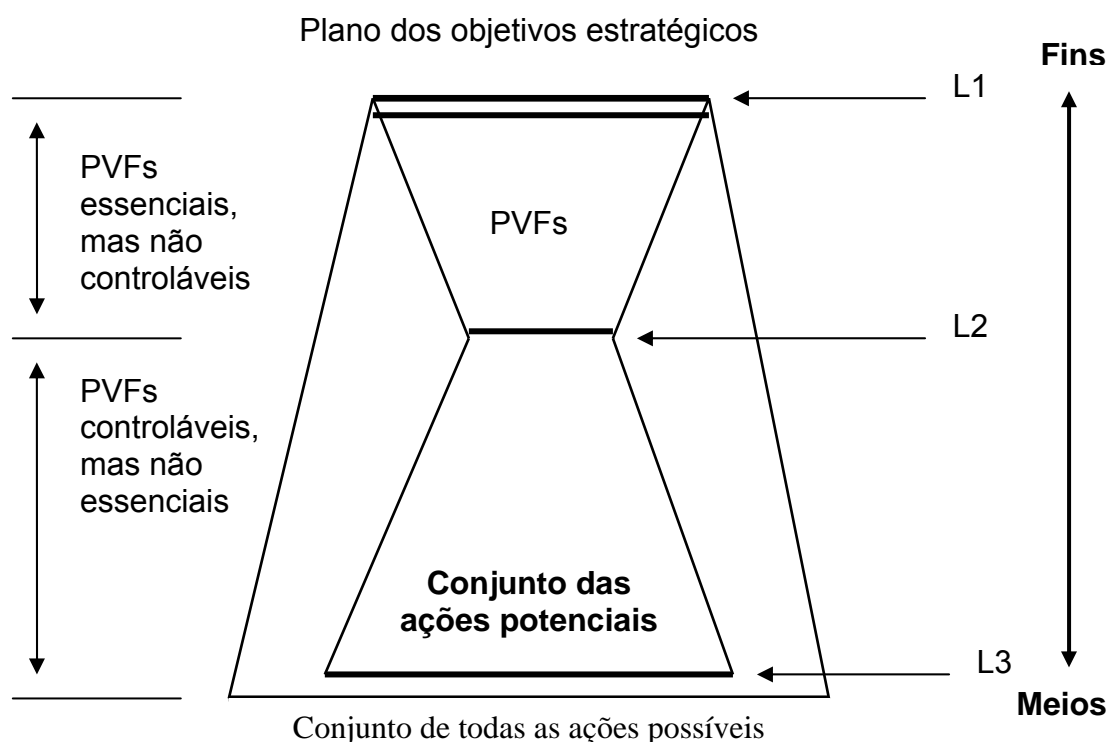


Figura 9 - Processo de enquadramento do mapa cognitivo

O enquadramento de todos os ramos do mapa cognitivo gerará um conjunto de candidatos a PVF. No entanto, segundo Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), para que um conjunto de PVFs seja considerado uma família de PVFs, devem, obrigatoriamente, ser:

- essencial: o PVF deve levar em conta os aspectos que sejam de fundamental importância aos decisores, segundo seus sistemas de valores;
- controlável: o PVF deve representar um aspecto que seja influenciado apenas pelas ações potenciais do contexto decisório em ação;
- completo: o conjunto de PVFs deve incluir todos os aspectos considerados como fundamentais pelo decisor;
- mensurável: o PVF deve permitir especificação, com a menor ambigüidade possível, a performance das ações potenciais, segundo os aspectos considerados fundamentais pelo decisor;
- operacional: o PVF deve possibilitar a coleta das informações requeridas sobre a performance das ações potenciais, dentro do tempo disponível e com um esforço viável;
- isolável: o PVF deve permitir a análise de um aspecto fundamental de forma independente com relação aos demais aspectos do conjunto;
- não-redundante: O PVF não deve levar em conta o mesmo aspecto mais de uma vez;
- conciso: o número de aspectos considerados pelo conjunto de PVFs deve ser o mínimo necessário para modelar o problema de forma adequada, atendendo a visão do decisor;
- compreensível: o PVF deve ter seu significado claro para o decisor, permitindo a geração e a comunicação de idéias.

Dessa forma, considerando que todas as propriedades acima sejam atendidas, o conjunto de PVFs pode ser considerado uma família de pontos de vista fundamentais - FPVF. Vale ressaltar, no entanto, que a propriedade da isolabilidade somente poderá ser testada mais adiante, quando do processo de estruturação, ao se construir os descritores.

Para facilitar o processo de construção do modelo de avaliação, assim como a explicação a pessoas que não participaram efetivamente do processo, de quais aspectos foram levados em consideração, esta FPVF é representada pela Estrutura Arbórescente ou Árvore de Pontos de Vista. Portanto, faz-se a transição do mapa

cognitivo para a estrutura arborescente, tendo em vista a construção do modelo multicritério.

Quanto a estrutura e a hierarquia da árvore de pontos de vista, o nível superior representa o objetivo estratégico do decisor, enquanto que o nível inferior a este menciona as suas áreas de interesse. Em cada área de interesse agrupa-se todos os PVFs relacionados a um determinado tema, os quais, por sua vez, podem ser explicados pelos Pontos de Vistas Elementares - PVEs. O ponto de vista elementar - PVE - é a decomposição de um PVF, o que permite uma melhor avaliação da atuação das ações potenciais. Ressalta-se, que ao decompor um PVF geram-se, no mínimo, dois PVEs. Vale destacar, que se pode identificar tantas áreas de interesse quantas forem necessárias para a apresentação dos PVFs. Dessa forma, as áreas de interesse são explicações do objetivo estratégico (Bana e Costa, *apud* ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001). A seguir, na Fig.. 10, apresenta-se uma estrutura arborescente, tendo em vista uma melhor compreensão.

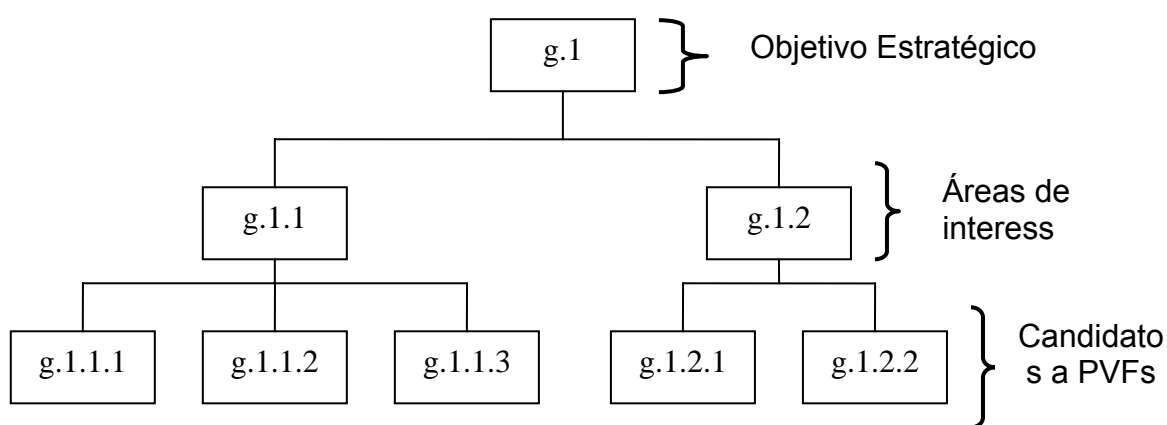


Figura 10 - Estrutura arborescente de um modelo multicritério

Fonte: Adaptado de Ensslin, Montibeller e Noronha (2001).

É importante destacar, segundo Ensslin, Montibeller e Noronha (2001, p. 125), que “a estrutura arborescente (árvore) utiliza a lógica de decomposição, em que um critério mais complexo de ser mensurado é decomposto em subcritérios de mais fácil mensuração”. Dessa forma, como é possível observar na Figura 8, um critério g.1, que representa o objetivo estratégico, subdivide-se em dois critérios,

hierarquicamente inferiores, g.1.1 e g.1.2, que por sua vez representam as áreas de interesse do contexto decisório. O critério g.1.1, decompõe-se em três critérios, g.1.1.1, g.1.1.2 e g.1.1.3, ou seja, os candidatos a PVFs. Já o segundo critério g.1.2, subdivide-se em dois critérios, g.1.2.1 e g.1.2.2 (candidatos a PVF). Vale destacar, também, que enquanto a estrutura de um mapa cognitivo é a de conceitos meios-fins, relacionados por uma possível ligação de influência, a estrutura arborescente utiliza-se da lógica da decomposição de conceitos. Assim, mapas cognitivos e modelos multicritérios têm estruturas diferentes, o que justifica a transição do mapa cognitivo para a estrutura arborescente.

3.5.2.1.5 - Construção de descritores

Como já exposto anteriormente, a estrutura arborescente reflete os valores do decisor, segundo os quais, as ações potenciais são avaliadas. Entretanto, até o momento da estruturação o que se conhece são os aspectos levados em consideração na avaliação das ações, mas não se tem a possibilidade de comparar a consequência de duas ações potenciais. Tal impossibilidade se deve à falta de informações quanto ao significado preciso de cada ponto de vista e à identificação das possíveis consequências, aceitas pelo decisor, que as ações potenciais podem impactar. Dessa forma, torna-se necessário a identificação dos graus em que cada ação pode influenciar em cada ponto de vista, através da sua operacionalização, que se dá por meio dos descritores.

De acordo com Bana e Costa (*apud* ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001, p. 145), um descritor é “um conjunto de níveis de impacto que serve como base para descrever as performances plausíveis das ações potenciais em termos de cada PVF”. Gomes (2001) observa que o descritor deve ser construído de tal forma, que evite ambigüidades. Para tal, os níveis de impacto devem ser bem definidos, para que os decisores não fiquem em dúvida entre um nível de impacto e outro. Além disso, devem ser ordenados, com a definição de preferência, de forma a identificar as diferentes atratividades em cada nível de impacto. Assim, a atratividade pode ser entendida como a intensidade de preferência de um nível em relação a outro, segundo o sistema de valores do decisor. O nível mais atrativo é aquele que apresenta uma ação cujo desempenho é o melhor possível, para o decisor. Por outro lado, o nível menos atrativo é aquele

que corresponde a uma ação com pior performance aceitável. Os demais níveis de impacto situam-se entre esses dois extremos, mas que também são ordenados entre si. Destaca-se, que o melhor e o pior nível sempre devem ser definidos pelo decisor. Vale ressaltar, ainda, que para o paradigma construtivista, não existe o “melhor” descritor ou o descritor “ótimo”, o que se busca é a construção de descritores que sejam adequados à forma de perceber dos decisores.

Segundo Keeney (*apud* ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001), para se definir um descritor é preciso muita atenção e trabalho árduo, além de uma interação intensiva entre o facilitador e o decisor, uma vez que devem ser julgados adequados pelo decisor. Os descritores são classificados em: quantitativos ou qualitativos e contínuo ou discreto.

- ▶ Descritor Quantitativo: é o descritor que descreve adequadamente o ponto de vista, utilizando-se apenas de números;
- ▶ Descritor Qualitativo: é aquele que, ao invés de números, precisa de expressões semânticas para descrever o ponto de vista;
- ▶ Descritor Contínuo: é constituído por uma função matemática contínua;
- ▶ Descritor Discreto: é formado por um número finito de níveis de impacto.

Além dessas características, os descritores podem se revestir de três formas distintas: diretos, construídos e indiretos.

- ▶ Descritor Direto: é aquele que possui, intrinsecamente, uma forma de medida numérica;
- ▶ Descritor Construído: é aquele, para o qual não se consegue identificar uma unidade de medida, sendo necessária a construção dos respectivos níveis de impacto. A ocorrência desse tipo de descritor é basicamente ligada a um ponto de vista com aspectos qualitativos;
- ▶ Descritor Indireto: é aquele que associa um evento ou propriedade fortemente dependente do ponto de vista e a utiliza como um indicador.

Como já mencionado anteriormente, um descritor, para a operacionalização adequada de um PVF, deve conter o mínimo de ambigüidade possível. A clareza do significado dos níveis de impacto, para os atores do contexto decisório, mede o grau de ambigüidade do descritor, quanto mais claro, menos ambíguo é o descritor. Segundo Keeney (*apud* ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001), são três as propriedades desejáveis aos descritores, todas elas criticamente afetadas pelo problema da ambigüidade, as quais sejam:

- ▶ mensurabilidade: um descritor é mensurável quando permite quantificar a performance de uma ação, de forma clara;
- ▶ operacionabilidade: esta propriedade é atingida quando o descritor tem possibilidade de medir claramente o que ele se propõe;
- ▶ compreensibilidade: para atingir esta propriedade o descritor deve permitir a descrição e interpretação, pelos atores, da performance da ação potencial, de maneira não ambígua, ou seja, é a capacidade que o descritor tem de promover o completo entendimento pelo decisor.

Alem dos aspectos já explicitados, outras representações são importantes no momento de construir os descritores. Gomes (2001) expõe que a identificação de níveis “bom” e “neutro” devem ser determinados como referência para posteriormente definir as taxas de compensação entre os PVFs e PVEs. Teoricamente, é possível justificar esses níveis a partir da garantia de que os julgamentos de valor não sofram influência excessiva de valores dos extremos da escala (muito atrativo ou muito repulsivo). Embora esses valores possam ser considerados possíveis, pelo decisor, podem distorcer em demasia os valores das taxas de compensação. É importante destacar, que o espaço entre o nível bom e neutro deve representar o intervalo onde há o maior número de ações. No sentido prático, esses níveis fixam, no centro da escala, a constância do peso, como é possível observar na Fig.. 11, a seguir.

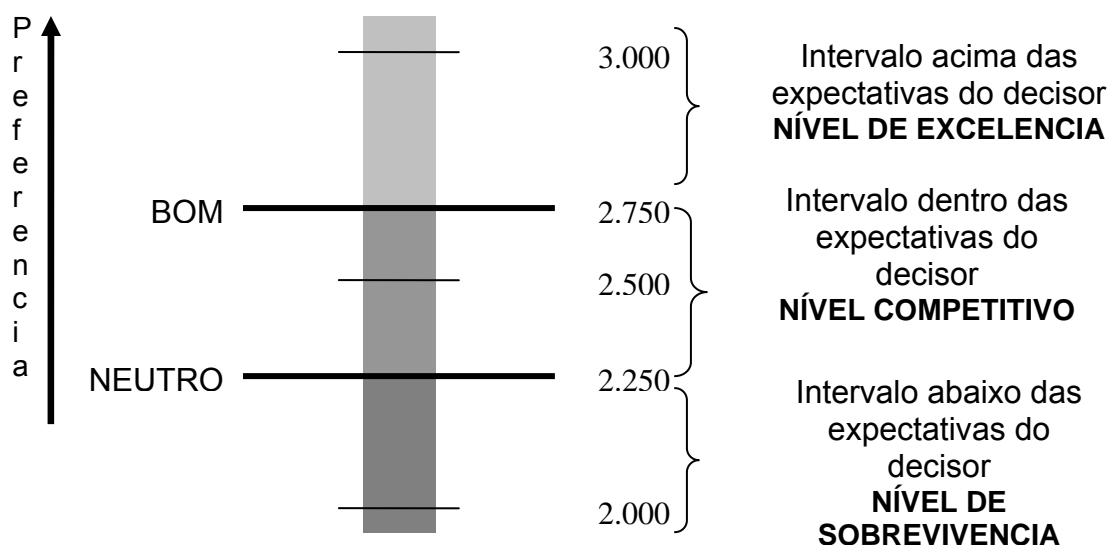


Figura 11 - Descritor que identifica os níveis de impacto BOM e NEUTRO

Fonte: Ensslin, Montibeller e Noronha (2001)

Assim que os descritores estiverem construídos e os níveis bom e neutro forem identificados torna-se possível a verificação da independência preferencial mútua. Essa questão refere-se à consequência da isolabilidade, mencionado quando do enquadramento dos PVF. De acordo com Bana e Costa (*apud* GOMES, 2001, p. 75), essa verificação “determina se cada ponto de vista pode ser avaliado independentemente dos demais. Esta verificação é feita entre pares de pontos de vista fundamentais e, para haver independência, é preciso que a diferença de atratividade entre as ações que impactem nos níveis bom e neutro em um ponto de vista não dependam do nível de impacto entre bom e neutro em outro ponto de vista”. Por fim, vale dizer que a verificação da independência preferencial pode gerar uma avaliação local, medindo a performance de uma ação em um determinado PVF, independentemente de seu desempenho nos outros PVFs ou, pode também, promover uma avaliação global, onde se determina o desempenho global de uma ação, considerando-se todos os eixos de avaliação de um modelo multicritério.

3.5.2.2 - Fase de avaliação

3.5.2.2.1 - Funções de valor

Após a construção dos descritores, base para os procedimentos subseqüentes na construção de um modelo multicritério de avaliação, passa-se para a fase de avaliação, que trata da construção das funções de valor, para cada PVF, tendo em vista a mensuração e a agregação das preferências do decisor, considerando um conjunto de ações potenciais.

Em uma função de valor, que consiste em uma regra matemática, se expressam e representam-se julgamentos de valor. Para Beinat (*apud* GOMES, 2001), “as funções de valor procuram oferecer uma descrição analítica do sistema de valor dos decisores envolvidos no processo decisório”.

De acordo com Keeney e Raiffa (*apud* ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001), uma função de valor é uma ferramenta que auxilia a articulação das preferências do decisor. Esta ferramenta é usada para ordenar a intensidade de preferência (diferença de atratividade) entre pares de níveis de impacto ou ações potenciais. Dessa forma, a função de valor deve ser construída para um decisor, com o objetivo de avaliar as ações segundo um determinado ponto de vista.

Ensslin, Montibeller e Noronha (2001) fazem uma observação importante quando ressaltam que o conceito de função de valor não deve ser confundido com o conceito de função de utilidade, comumente utilizado em Economia. Aqui, a função de valor refere-se a uma quantificação da preferência do decisor, quando não há incertezas sobre o desempenho das ações.

Existem vários métodos para a construção de função de valor. Ensslin, Montibeller e Noronha (2001) apresentam três desses métodos: pontuação direta, bissecação e julgamento semântico. Os autores ressaltam que a escolha de um ou de outro método fica a critério do pesquisador, tendo em vista os objetivos do estudo e as vantagens e desvantagens de cada método.

Para fins do presente estudo optou-se pelo método da pontuação direta (*Direct Rating*), que segundo Watson e Buede (*apud* ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001), é um dos métodos numéricos mais importantes, amplamente utilizado e reconhecido pela comunidade internacional, para construção de função de valor.

A utilização desse método pressupõe a construção prévia de um descritor, que pode ser quantitativo ou qualitativo, formado por um conjunto de níveis de impacto. Nos níveis de impacto devem estar definidos previamente o pior e o melhor nível (geralmente é utilizado o número zero para o pior e o número 100 para o melhor nível). Vale ressaltar, aqui, que o zero não representa ausência, mas sim, o menor nível de atratividade. A esses dois níveis são associados dois valores que servirão de âncora para a escala. A seguir, o decisor é inquirido a expressar numericamente a atratividade dos demais níveis, em relação às âncoras (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001).

Na construção da escala, o facilitador já ordena as preferências do decisor, no entanto, somente define o número zero para o pior nível e o número 100 para o melhor nível. Os demais níveis, apesar de já estarem ordenados por uma ordem de preferência, não tem valor atribuído, sendo que esses valores serão atribuídos pelo decisor, como pode ser observado na Fig.. 12, abaixo.

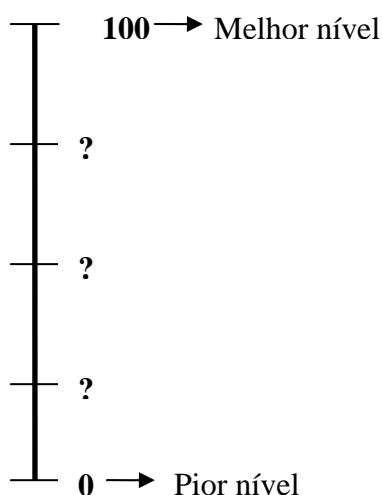


Figura 12 - Escala mostrando a ordem de preferência dos níveis de impacto

Fonte: Adaptado de ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA (2001).

Na Fig.. 12, pode-se observar que foram predefinidos o pior e o melhor nível, assim, os níveis intermediários terão seus valores atribuídos pelo decisor, de acordo com a atratividade de cada nível de impacto. Esses valores devem representar a

diferença de atratividade existente entre um nível e outro. É importante ressaltar que o que tem significância é a comparação da atratividade entre dois pares de pontos na escala, portanto, apesar de as funções de valor serem apresentadas através de uma escala de intervalos não se deve confundir com escala de razões. Destaca-se, ainda, que no momento em que o facilitador constrói a escala, os descritores são ordinais. No entanto, a partir do instante em que o decisor aponta os valores que indicam a atratividade de cada nível de impacto, essa escala passa a ser de intervalos.

Segundo Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), as vantagens do método da pontuação direta são: rapidez na função de valor; a simplicidade do procedimento; e a ausência de transformações matemáticas que possam afetar a credibilidade dos resultados obtidos. Por sua vez, a grande desvantagem é exigir do decisor que expresse numericamente suas preferências, o que consiste em uma forma não natural de raciocínio. Para minimizar essa desvantagem é importante que o facilitador confirme, com o decisor, tantas vezes quantas forem necessárias, se a atratividade entre dois pares de níveis de impacto é realmente adequada para avaliar a performance das ações.

Para que seja possível comparar os pontos de vista é essencial que os seus níveis de atratividade e repulsividade sejam equivalentes em todos os descritores. Assim, de acordo com Bane e Costa e Vansnick (*apud* Ensslin, Montibeller e Noronha, 2001), é necessário fixar o valor da escala referente ao nível Neutro em zero e a do nível Bom em 100. Para efetuar essa conversão é usada uma transformação linear positiva, sendo:

$$v(.) = a.m(.) + b$$

Onde:

$m(.)$ é a função de valor original (escala de intervalos)

$v(.)$ é a função transformada e;

a e b são duas constantes (sendo que a é uma constante positiva, ou seja, $a > 0$)

Até este momento foram apresentados os procedimentos para a avaliação local da performance das ações, ou seja, em cada critério. Porém, para que se possam avaliar globalmente as ações, considerando-se todos os critérios simultaneamente, é preciso determinar as taxas de harmonização.

3.5.2.2.2 - Taxas de harmonização

Após a realização do primeiro estágio do modelo de avaliação (construção das funções de valor), passa-se para o segundo estágio, que consiste na identificação das taxas de harmonização (importância relativa) dos pontos de vista, ou seja, a participação do PVF no objetivo maior de cada critério. Com a obtenção das taxas de harmonização de cada critério, pode-se transformar o valor das atratividades locais em valores de atratividade global.

Para Ensslin, Montibeller e Noronha (2001, p. 217), as taxas de harmonização de um modelo multicritério de avaliação “expressam, segundo o julgamento dos decisores, a perda de performance que uma ação potencial deve sofrer em um critério para compensar o ganho de desempenho em outro”. Os autores ressaltam, ainda, que as taxas de harmonização também podem ser encontradas sob a denominação de *trade-offs*, taxas de substituição, taxas de compensação e constantes de escala, além de serem conhecidas vulgarmente e na literatura inglesa como pesos (*weights*).

A necessidade de se obter as taxas de harmonização é importante porque quando se analisam ações potenciais utilizando um modelo multicritério, raramente ocorre de uma ação potencial ser melhor que as outras em todos os critérios do modelo. Assim, é necessário definir uma forma de agregar as diversas dimensões da avaliação (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001).

Existem diversos métodos para determinar as taxas de harmonização. Para fins do presente trabalho, utiliza-se o método *Swing Weights*. Este método, dentre outros, está baseado no conceito de compensação. O *Swing Weights* “inicia-se a partir de uma ação fictícia com a performance no nível de impacto neutro em todos os critérios do modelo. Oferece-se, então, aos decisores a oportunidade de escolher um critério onde a performance da ação fictícia melhora para o nível de impacto bom. A este salto (*swing*) escolhido atribui-se 100 pontos” (Bodily, Winterfeldt e

Edwards, Goodwin e Wright, Beinat, *apud* ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001, p. 224).

Dessa forma, questiona-se o decisor, sobre todos os critérios remanescentes, obtendo-se o critério onde o decisor deseja que se realize o segundo salto. O mesmo procedimento é feito até que se defina a ordem de todas as passagens do nível Neutro para o nível Bom. A extensão de todos os saltos são medidas em relação ao primeiro salto. Esses valores devem ser re-escalados de maneira a variarem entre 0 e 1, fornecendo, assim, as taxas de harmonização (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001).

As vantagens desse método, segundo Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), é a rapidez e simplicidade do procedimento, uma vez que não necessita do pré-ordenamento das preferências dos critérios. As desvantagens do método *Swing Weights* é que a forma de questionamento para a obtenção de valores dos saltos é um pouco abstrata, podendo confundir o decisor. Além disso, a necessidade de transformação matemática (mesmo que simples) também se configura como uma desvantagem, uma vez que, para se obter as taxas de harmonização, transforma o método em indireto. Outra questão importante é que esse método exige do decisor, julgamentos numéricos, o que se caracteriza como uma forma artificial de expressão.

Por fim, destaca-se, que o paradigma construtivista assume que, apesar de as taxas de harmonização serem determinadas pelo decisor, estes parâmetros não existem naturalmente em sua mente. Assim, considera-se que são meros instrumentos utilizados para agregar performances locais, em cada um dos critérios, em uma performance global, segundo uma lógica de compensação.

3.5.2.3 - Fase de recomendações

Esta é a última fase do trabalho. A construção de um modelo de avaliação das estratégias de atuação da COOPAL deve ensejar recomendações práticas para o decisor. Espera-se relacionar ações concretas que ajudem a empresa a orientar o rumo futuro da gestão estratégica. Ao invés destas recomendações serem meramente prescrições ou normas saídas de um manual técnico, elas passam pela análise e pelo crivo do decisor.

A fase de recomendações é específica para cada caso estudado. O ato de recomendar não deve se limitar à apresentação de uma lista de ações avaliadas para que o decisor tome suas decisões. De acordo com Keeney (*apud* GOMES, 2001), existem diversas possibilidades de uso para o modelo multicritério construído, onde:

- ▶ pode ser utilizado para avaliar ações, considerando suas conseqüências;
- ▶ pode ser utilizado para criar ações, de acordo com o que realmente importa para o decisor;
- ▶ pode promover discussões e servir como um instrumento de comunicação entre os atores;
- ▶ pode ser utilizado para defender e justificar escolhas e ações.

A seguir, destacam-se dois importantes aspectos desta fase: a geração e avaliação de ações e a análise de sensibilidade e dominância.

3.5.2.3.1 - Geração e avaliação de ações

Toda a atividade desenvolvida com o intuito de gerar as ações a serem avaliadas pelo modelo constitui-se num importante instrumento de aprendizagem para os decisores. No entanto, para que essa fase seja promissora, a capacidade criativa e a experiência do facilitador são significativas. Considerando a fase de geração de ações, Keeney (*apud* GOMES, 2001) observa que alguns aspectos podem ajudar o facilitador nessa fase do processo de apoio à decisão.

O primeiro aspecto destacado refere-se a maneiras de contrapor possíveis vieses cognitivos do decisor. Devido a, comumente, as pessoas tenderem a supersimplificar seus problemas, pode ocorrer que, no momento da geração de ações, o universo gerado seja muito pequeno ou insignificante. Portanto, a simplificação excessiva pode tolher a oportunidade de identificar boas ações. Outro viés apontado pelo autor está baseado no aporte que as pessoas fazem ao tentarem criar ações. Assim, a criação de uma ação em um ambiente não criativo pode gerar outras ações muito parecidas com a ação anterior.

Nesse contexto, ainda segundo o autor acima, o primeiro passo é liberar a criatividade, procurando desvencilhar-se de pré-concepções. É importante que o decisor passe a perceber os negócios, não apenas como uma rotina, mas com uma

visão pró-ativa. Dessa forma, podem-se gerar ações que permitam a concretização de estratégias, tendo em vista o futuro da organização.

Outra maneira de estimular a criatividade utilizar-se do modelo multicritério gerado, para identificar ações. Neste sentido, foca-se um PVF de cada vez, como se fosse o único problema, e tenta-se gerar ações para melhorá-lo. Além dos PVF, os descritores também podem ser utilizados com esse objetivo, para tanto, é importante que tenham sido cuidadosamente construídos. Os mapas cognitivos também são considerados fonte de geração de ações. É muito comum o surgimento de muitas outras ações quando da expansão do mapa, do fim em direção aos meios.

É importante destacar, de acordo com Keeney (*apud* GOMES, 2001), que para que haja a implementação das ações, geralmente é necessário algum tipo de recurso (normalmente financeiro). Por outro lado, a avaliação comparativa quanto a implementação de ações, em termos dos recursos disponíveis, pode desencadear uma reavaliação das ações existentes. Com isso, o decisor pode se deparar com uma situação onde será preciso considerar outras ações ou, ainda, optar por ações que melhor se apropriam aos recursos disponíveis. Este momento é, também, uma oportunidade de criação de novas ações.

Por fim, dentro do processo de apoio à decisão, gerar e avaliar ações, a partir do modelo construído, parece uma consequência natural. Não obstante, a geração de ações não é uma tarefa estática, portanto, não tem um momento predeterminado para ocorrer. Mesmo antes do início ou durante o processo, o decisor deve ser incentivado a pensar em ações.

3.5.2.3.2 - Análise de sensibilidade e dominância

De acordo com Beinart (*apud* GOMES, 2001), o valor associado a uma ação (perfil multiatributo) pode ser influenciado por três tipos de incertezas:

- 1) incerteza sobre os escores de performance;
- 2) incerteza sobre a forma da função de valor;
- 3) incerteza sobre as taxas de compensação e as funções de valor local.

Diante dessas incertezas, o autor ressalta que pode haver um baixo nível de confiabilidade nos resultados fornecidos pelo modelo. Vale destacar, que nem

sempre é possível descobrir a extensão dos efeitos de cada tipo de incerteza, exceto, talvez, a dos escores das performances.

Neste sentido, Beinat (*apud* GOMES, 2001) sugere que a análise de sensibilidade seja forçosamente realizada em todas as aplicações. A análise de sensibilidade, de acordo com Godwin e Wright (*apud* GOMES, 2001, p 90), “normalmente é utilizada para examinar como se comportam as performances globais das ações, frente a pequenas variações nos parâmetros utilizados no modelo (taxas de compensação e performances locais de ações)”. Ensslin (*apud* GOMES, 2001) destaca a possibilidade de o decisor querer alterar uma ou mais taxas de compensação. Diante dessa possibilidade, será que o resultado final (performances das ações) é sensível a essas alterações? E se houver sensibilidade, em quanto será alterado? Beinat (*apud* GOMES, 2001, p. 90) observa que a análise de sensibilidade não resolve, nem reduz o problema da incerteza. No entanto, “se uma solução mostra-se estável na análise de sensibilidade, a confiabilidade do resultado pode melhorar substancialmente”.

Segundo Gomes (2001), a análise de sensibilidade pode ser uma boa fonte de aprendizado para os decisores, pois através dela pode-se visualizar o desempenho de cada eixo de avaliação. Pode, ainda, auxiliar os decisores na resolução de conflitos advindos da discordância de quais taxas de compensação deveriam ser utilizadas.

Por outro lado, a análise de dominância também pode originar o aprendizado para os decisores. Esse tipo de análise, segundo Godwin e Wright (*apud* GOMES, 2001), fundamenta-se em uma relação do tipo custo/benefício. A análise de dominância é bastante simples. Para realizá-la é necessário que, para cada ação, sejam identificados quais os impactos provocados nos descritores e quais os custos associados a eles. Em seguida, através de uma análise gráfica, identifica-se a fronteira eficiente que indica o conjunto de ações que possui a melhor relação custo/benefício. As ações que foram destacadas como eficientes são chamadas de ações dominadas. O que significa que uma ação dominada, ou possui o mesmo benefício que outras ações a um custo maior, ou possui o mesmo custo, mas com um benefício menor.

Concluindo, como já observado anteriormente, na análise de dominância existe um campo fértil para o aprendizado. Destacar as ações dominadas é um procedimento fácil. Porém, identificar as razões pelas quais as ações são dominadas

promove não só o aprendizado, mas, também, a criação de novas ações. Além disso, descobrir os motivos pelos quais uma ação não gera o mesmo benefício ou tem um custo muito elevado, pode ajudar a melhorá-la para que se torne tão eficientes quanto as outras.

4. A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO DA COOPAL

Este capítulo apresenta a estrutura geral do modelo de avaliação das estratégias de atuação da COOPAL, à luz da metodologia multicritério de apoio à decisão.

4.1 - A estruturação do problema

Como já mencionado no método, o presente trabalho iniciou-se com o contato realizado com o Presidente da COOPAL, Sr. Dário Neutzling, onde se expôs a intenção de realização da presente pesquisa. O Sr Dário, estando, atualmente, exercendo o cargo de Presidente da COOPAL é, portanto, seu representante legal. Assim, diante da presente pesquisa, desempenha o papel de decisor.

Desde os primeiros contatos realizados, o decisor manifestou sua preocupação em ampliar e diversificar a oferta de produtos produzidos pelos associados da COOPAL. A inquietude demonstrada em relação a atual situação em que se encontra a agricultura familiar é um dos motivos pelos quais o decisor propõe essas novas estratégias. Atualmente, a COOPAL atua no mercado, somente ofertando o leite Delisul, cujas vendas são realizadas em pequenos mercados e mercearias dos bairros de Canguçu e Pelotas, além de dois estabelecimentos de porte médio (supermercados), localizados em Pelotas.

Considerando a proposta de realização desse estudo, o decisor se colocou a inteira disposição e, efetivamente, participou, de forma ativa, de todo o processo. Assim, a problemática deste estudo foi estruturada de forma a avaliar as estratégias de atuação, não só do leite, comercializado atualmente, mas, também, de novos produtos que a COOPAL deseja colocar, futuramente, no mercado. O início dos trabalhos deu-se com as entrevistas para elaboração do mapa cognitivo, que pode ser visto a seguir.

4.1.1 - A construção do mapa cognitivo

Quando da primeira entrevista, foi novamente exposto, ao decisor, de forma rápida, os objetivos do trabalho, bem como a metodologia que seria utilizada, as fases de elaboração e os resultados esperados em cada fase do trabalho. Além disso, salientou-se que a participação ativa do decisor seria fundamental para a realização do trabalho.

A entrevista que deu início a construção do mapa cognitivo focalizou o tema estratégias de atuação. Dessa forma, primeiramente, foi solicitado ao decisor para que denominasse o problema, ou seja, que identificasse, através de um rótulo, o que ele acreditava ser a situação problema. Vale destacar que de acordo com Ensslin, Montibeller e Noronha (2001, p. 79), “a função do rótulo é delimitar o contexto decisório, de tal forma a manter o foco nos aspectos mais relevantes envolvidos com a resolução do problema do decisor”. Assim, prontamente, o decisor definiu que o rótulo do problema seria ‘avaliação das estratégias de atuação’.

A partir do momento em que foi definido o rótulo do problema, solicitou-se ao decisor, para que discorresse livremente sobre as questões que, de acordo com seus juízos, deveriam ser consideradas na avaliação do problema. Como as entrevistas foram gravadas em fita K7 (com o consentimento do decisor), a conversa fluiu livremente, através da técnica de *brainstorming*. Dessa forma, o decisor tinha a oportunidade de falar sobre todos os assuntos que desejasse, enquanto o facilitador acompanhava sua linha de raciocínio. Vale ressaltar, que pela técnica utilizada, onde se deixou o decisor falar livremente sobre o tema, o facilitador não o interrompia para indagar sobre o pólo psicológico oposto dos conceitos. Assim, para o presente trabalho, como pólos opostos, adotaram-se os opostos lógicos e não os opostos psicológicos. Ao se adotar os pólos opostos lógicos, segundo Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), corre-se o risco de analisar e/ou trabalhar com conceitos diferentes daqueles imaginados pelo decisor, além de expor-se à perda de informações importantes para a construção do modelo. É importante destacar, que mesmo correndo o risco de perder informações, adotou-se os opostos lógicos porque não se pretendia interromper o decisor, tampouco estender o tempo das entrevistas, uma vez que o entrevistado sempre lembrava a dificuldade em atender sua agenda.

A partir da realização da primeira entrevista, deu-se início à identificação dos EPAs, através da reprodução das fitas gravadas e com a utilização do *software*

Decision Explorer®. Logo de início percebeu-se que o decisor abordou vários aspectos referentes ao problema, com isso, o melhor maneira de organizá-los foi identificando e representando os conceitos e as relações meios-fins. Nesta etapa houve necessidade de despende uma parcela de tempo considerável, agindo minuciosamente, uma vez que todo desenvolvimento do trabalho tem, como base de análise, o que foi estruturado nesta etapa.

Dessa forma, foi elaborada uma primeira versão do mapa cognitivo, a qual foi impressa, tendo em vista facilitar a explicação da sua lógica de construção e permitir ao decisor uma melhor visualização do trabalho executado até o momento. Além disso, uma pré-análise do mapa parcial indicou questões que deveriam ser abordadas na entrevista seguinte. Mantendo a mesma metodologia foram realizadas três entrevistas, onde as dúvidas eram dirimidas e as lacunas existentes nas relações meios e fins dos conceitos iam sendo preenchidas.

Tendo em vista que a cada entrevista com o decisor, o mapa cognitivo era avaliado, quando havia necessidade de aclarar conceitos, o facilitador questionava o decisor da seguinte forma 'fale-me mais sobre este conceito'. Quando a necessidade era expandir o mapa em direção aos conceitos fins, o facilitador indagava o decisor perguntando-lhe: 'porque este conceito é importante?' Por outro lado, quando a necessidade girava em torno da expansão dos conceitos em direção aos meios, a pergunta formulada era a seguinte: 'como é possível atingir esta situação?' Dessa forma, quando o decisor era indagado, visualizava o mapa pré-elaborado e, algumas vezes, reelaborava sua linha de raciocínio e argumentação. No contexto deste trabalho, este procedimento é tomado como um processo de crescimento, compreensão e aprendizagem, do decisor, sobre o problema.

Dessa forma, o mapa cognitivo, desde seu início, sofreu algumas variações. Durante esta fase alguns conceitos foram retirados, enquanto que outros foram reelaborados, assim o mapa cognitivo foi sendo expandido e seus conceitos clarificados a cada entrevista, até o seu desfecho. Nesta fase, a organização do mapa cognitivo também foi sendo melhorada a cada entrevista. Esta organização melhorou a distribuição dos conceitos, tendo em vista a evitar o cruzamento excessivo de flechas, o que poderia dificultar o entendimento do mapa. Neste sentido, o *software Decision Explorer*® desempenhou um papel importante, uma vez que proporcionou, de forma eficiente, os ajustes e a organização dos conceitos no

mapa. A versão final do mapa cognitivo (Fig. 13) foi apresentada e validada pelo decisor.

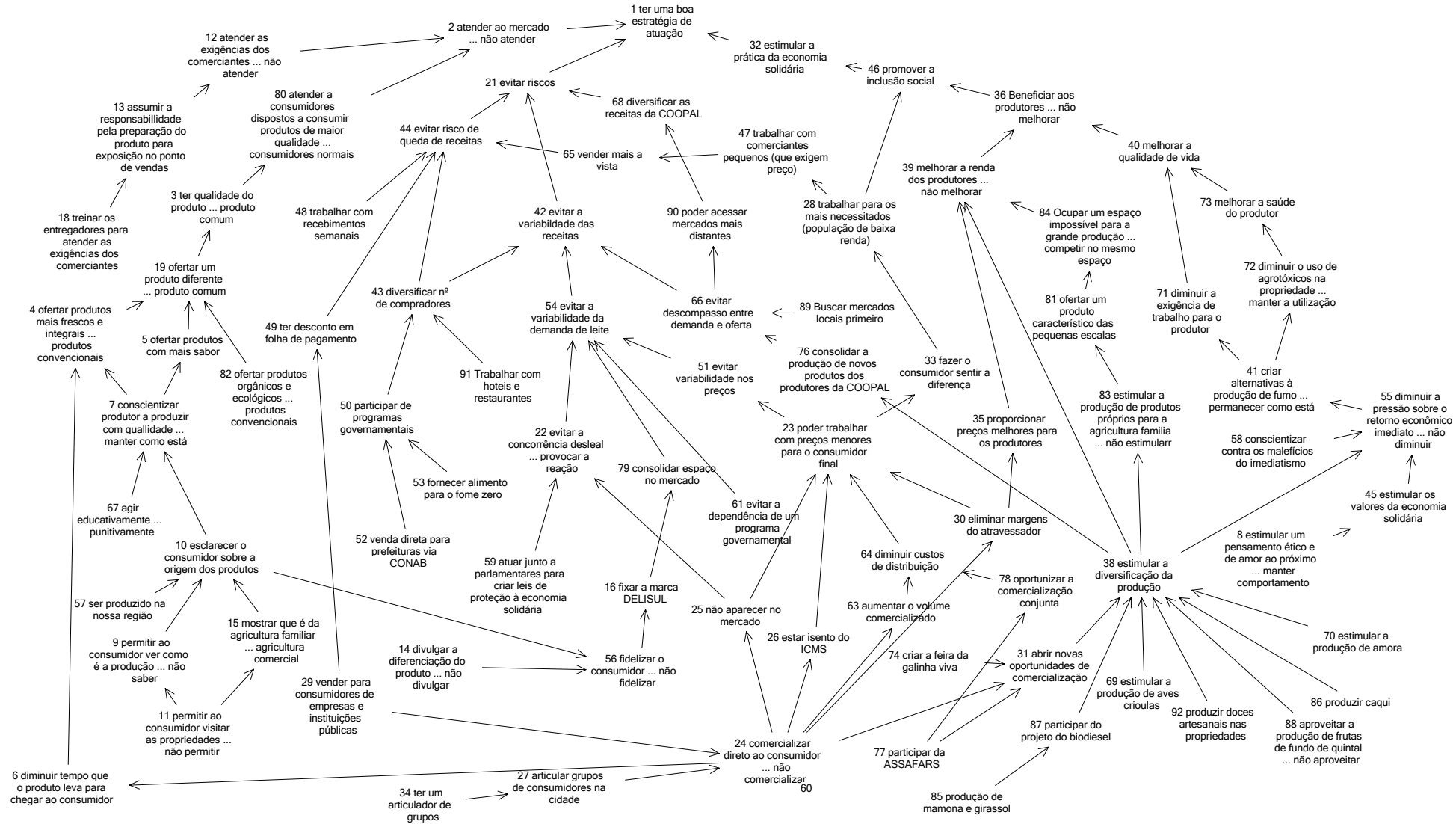


Figura 13 - Mapa cognitivo da COOPAL

A partir da validação do mapa cognitivo, pelo decisor, iniciou-se a análise de conteúdo de todos os conceitos, para identificar os grupos de conceitos (*clusters*) que expressavam preocupações semelhantes.

A elaboração do mapa cognitivo permitiu a representação gráfica da maneira como o decisor percebe e entende as variáveis relacionadas com o problema. Assim, foram levantados, no mapa, oitenta e cinco conceitos que dão entendimento à situação problemática.

Dada a natureza complexa do mapa, o procedimento seguinte foi identificar os *clusters*, cujo procedimento se resume em circundar os conceitos do mapa que representam idéias comuns. Assim, foram identificados e delimitados três *clusters*, representados, no mapa, pelas letras A (Adaptação ao Mercado), B (Administração da Variabilidade) e C (Economia Popular Solidária), que se interligam ao conceito final, ou seja, as estratégias de ação, como pode ser observado na Fig.. 14, a seguir.

LEGENDA

Cluster A: Adaptação ao Mercado

Cluster B: Administração da Variabilidade

Cluster C: Economia Popular Solidária

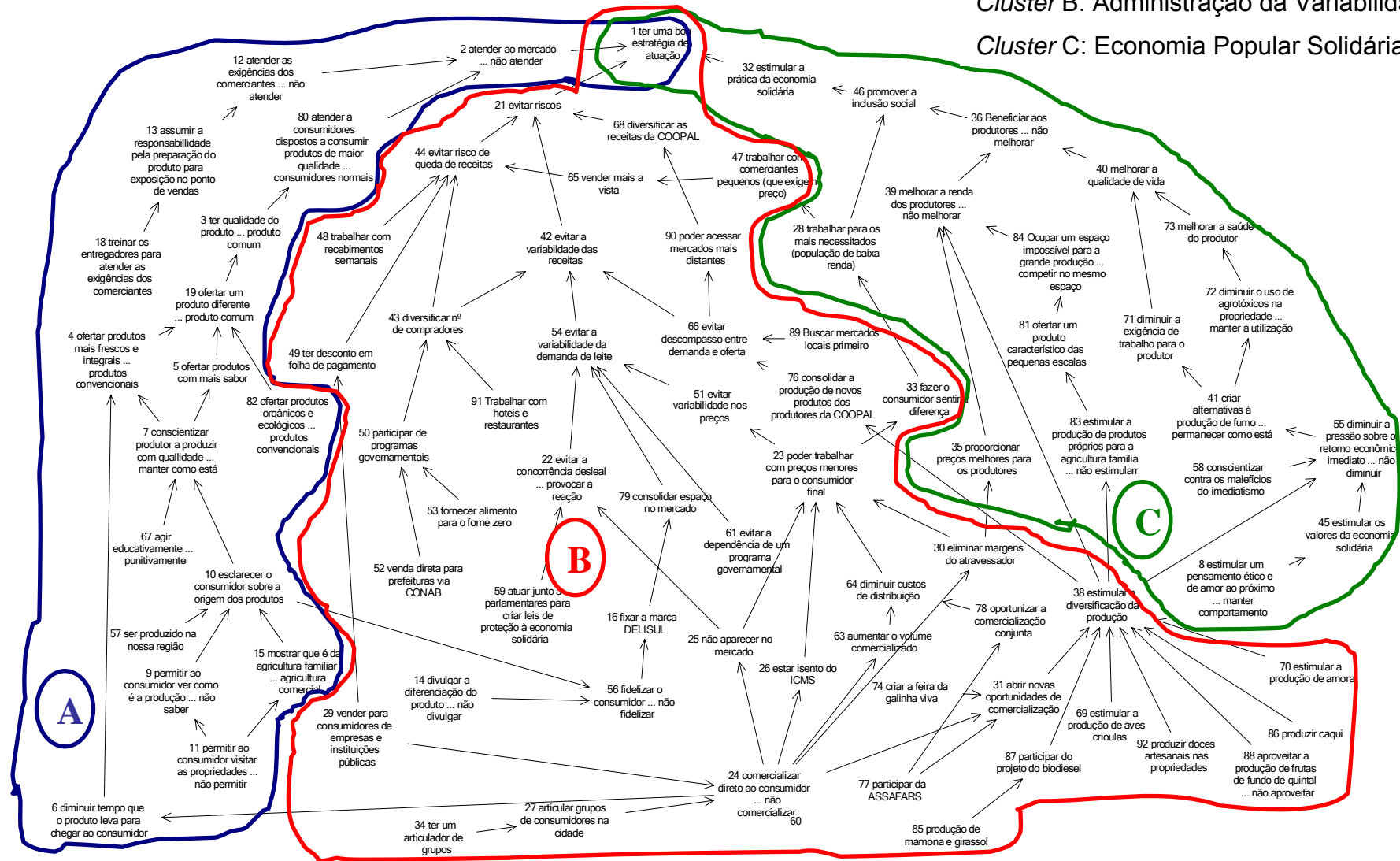


Figura 14 - Delimitação dos clusters do mapa cognitivo

A letra A representa o *cluster* **Adaptação ao Mercado**. Este *cluster* é formado por dezoito conceitos ramos, hierarquizados no sentido meio-fim, mais o conceito comum aos três *clusters*, denominado conceito cabeça. Os conceitos relacionados a este *cluster* são importantes, segundo o juízo de valor do decisor, para se conseguir a adaptação ao mercado. A letra B identifica o *cluster* **Administração da Variabilidade**, que por sua vez é composto por quarenta e nove conceitos ramos, hierarquizados no sentido meio-fim, mais o conceito cabeça, que são considerados fundamentais para administrar a variabilidade. Já a letra C diz respeito ao *cluster* **Economia Popular Solidária** e é composto por dezoito conceitos ramos, hierarquizados no sentido meio-fim, mais o conceito cabeça, e, segundo o decisor, são fundamentais para assegurar a prática da economia popular solidária.

Dando seguimento, após a identificação dos *clusters* que compõem o mapa cognitivo, a etapa seguinte compreende a construção da Árvore dos Pontos de Vistas ou a Família dos Pontos de Vistas Fundamentais. As informações obtidas através do mapa cognitivo permitem uma transição deste mapeamento para a arborescência, cuja estrutura evidencia os aspectos fundamentais que, de acordo com o juízo de valor do decisor, devem fazer parte do modelo de avaliação.

4.1.2 - O processo de transição do mapa cognitivo para a estrutura arborescente

A característica básica do processo de transição é a de oferecer transparência, por meio de uma descrição passo-a-passo, das várias etapas que compõe tal processo. Para isso, utiliza-se a análise avançada, conforme apresentado no capítulo 2 deste trabalho. A primeira etapa é a identificação das linhas de argumentação que correspondem a um conjunto de conceitos que são influenciados por um conceito meio em direção a um conceito fim. Abaixo, na Fig. 15, apresenta-se o *cluster* Adaptação ao Mercado, suas respectivas linhas de argumentação e ramos.

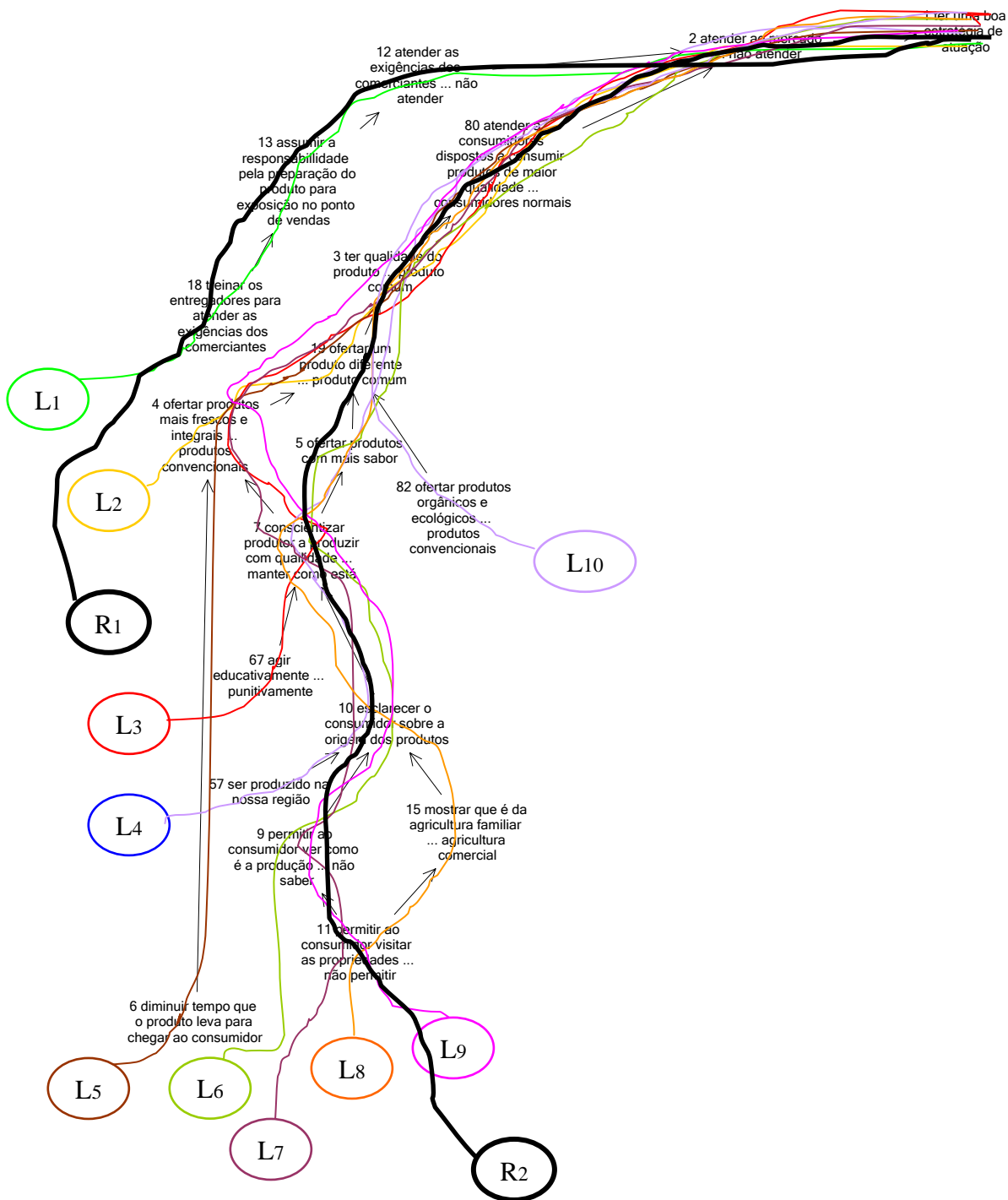


Figura 15 - Linhas de Argumentação e Ramos do *Cluster* Adaptação ao Mercado

Como é possível observar na Fig.. 15, o *cluster* Adaptação ao Mercado é composto por dezoito conceitos rabos e um conceito cabeça. Neste *cluster* foram identificadas dez linhas de argumentação. Para que haja maior clareza, abaixo, na tab. 1, é possível verificar quais os conceitos que compõem cada linha de argumentação, do *cluster* Adaptação ao Mercado.

Tabela 1 - Conceitos que compõem as linhas de argumentação do cluster Adaptação ao Mercado

CLUSTER 'A': ADAPTAÇÃO AO MERCADO	
Linhas de Argumentação	Conceitos
L1	C67 → C7 → C4 → C18 → C13 → C12 → C2 → C1
L2	C67 → C7 → C5 → C19 → C3 → C80 → C2 → C1
L3	C57 → C10 → C7 → C4 → C19 → C3 → C80 → C2 → C1
L4	C57 → C10 → C7 → C5 → C19 → C3 → C80 → C2 → C1
L5	C6 → C4 → C18 → C13 → C12 → C2 → C1
L6	C11 → C15 → C10 → C7 → C4 → C19 → C3 → C80 → C2 → C1
L7	C11 → C15 → C10 → C7 → C5 → C19 → C3 → C80 → C2 → C1
L8	C11 → C9 → C10 → C7 → C4 → C19 → C3 → C80 → C2 → C1
L9	C11 → C9 → C10 → C7 → C5 → C19 → C3 → C80 → C2 → C1
L10	C82 → C19 → C3 → C80 → C2 → C1

Identificadas as linhas de argumentação, parte-se para a identificação dos ramos que compõem cada *cluster*. No cluster adaptação ao mercado foram identificados dois ramos, como pode ser visto na tab. 2, abaixo.

Tabela 2 - Linhas de argumentação que compõem os ramos do Cluster Adaptação ao Mercado

Ramos	Linhas de Argumentação
R1	L5
R2	L1 → L2 → L3 → L4 → L6 → L7 → L8 → L9 → L10

Vale ressaltar, que esse mesmo procedimento foi realizado com os *clusters* Administração da Variabilidade e Economia Popular Solidária (ver anexos). No *cluster* Administração da Variabilidade foram identificados três ramos e no *cluster* Economia Popular Solidária, dois ramos.

Após a identificação das linhas de argumentação e dos ramos, inicia-se a inserção dos ramos na estrutura de enquadramento do processo decisório. Este procedimento é necessário para que se possa identificar os candidatos a ponto de vista fundamentais. Assim, apresenta-se, abaixo, na Fig.. 16, o enquadramento do ramo R1, pertencente ao *cluster* Adaptação ao Mercado, tendo em vista a emergir o candidato a PVF.

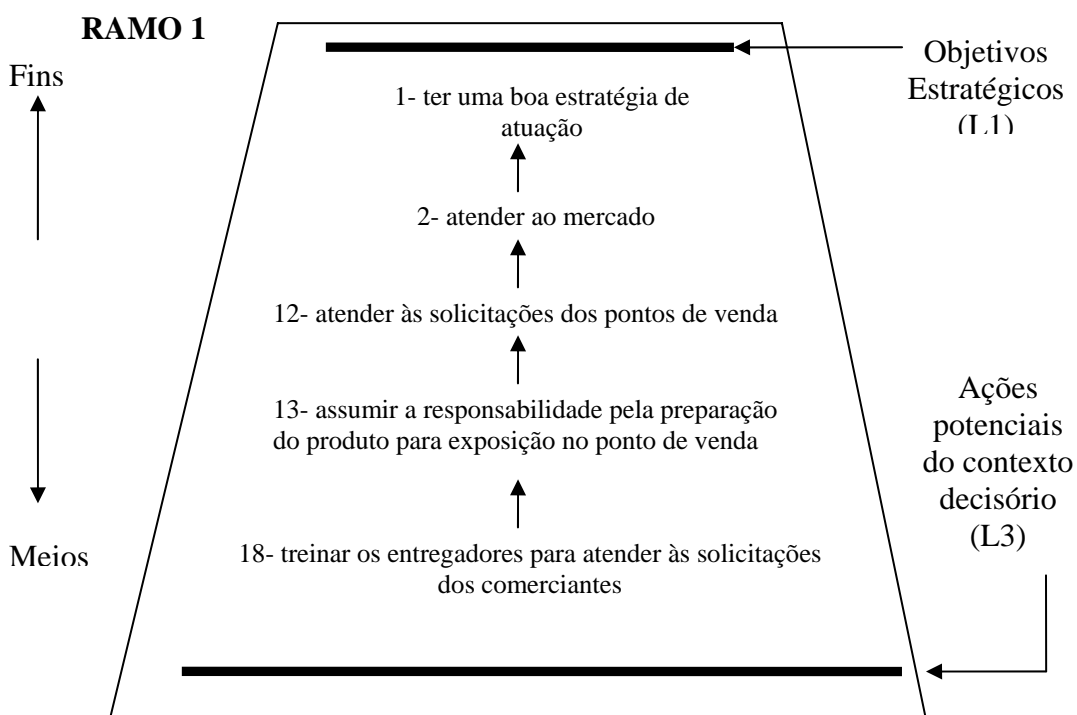


Figura 16 - Enquadramento do ramo R1 no contexto do processo decisório

Na Fig. acima é possível observar o enquadramento do ramo R1, do *cluster* adaptação ao mercado, no contexto do processo decisório. O enquadramento permite perceber que a delimitação do plano dos objetivos estratégicos está associada ao conceito 1 (ter uma boa estratégia de atuação), enquanto que o plano das ações potenciais está associado aos conceitos 13 e 18.

Partindo-se do plano das ações potenciais, em direção ao plano dos objetivos estratégicos, analisaram-se todos os conceitos pertencentes ao ramo R1, na tentativa de buscar o último conceito no plano das ações potenciais, que permita a controlabilidade. Identificaram-se dois conceitos: o 13 (assumir a responsabilidade pela preparação do produto para exposição no ponto de venda) e 18 (treinar os entregadores para atender às solicitações dos comerciantes).

A partir dessa etapa, o caminho adotado pelo presente trabalho, consiste em identificar a característica comum aos dois conceitos, corporificá-la em um conceito imediatamente superior a eles e posicionar, aí, o plano do candidato a PVF. Para justificar a adoção desse procedimento recorre-se às propriedades das FPVF, quando preconiza que o conjunto deva ser o mais completo (abrangente) possível e, ao mesmo tempo, que possua o menor número de PV possíveis (conciso). As Fig. 17, 18 e 19, abaixo, ilustram o procedimento adotado.

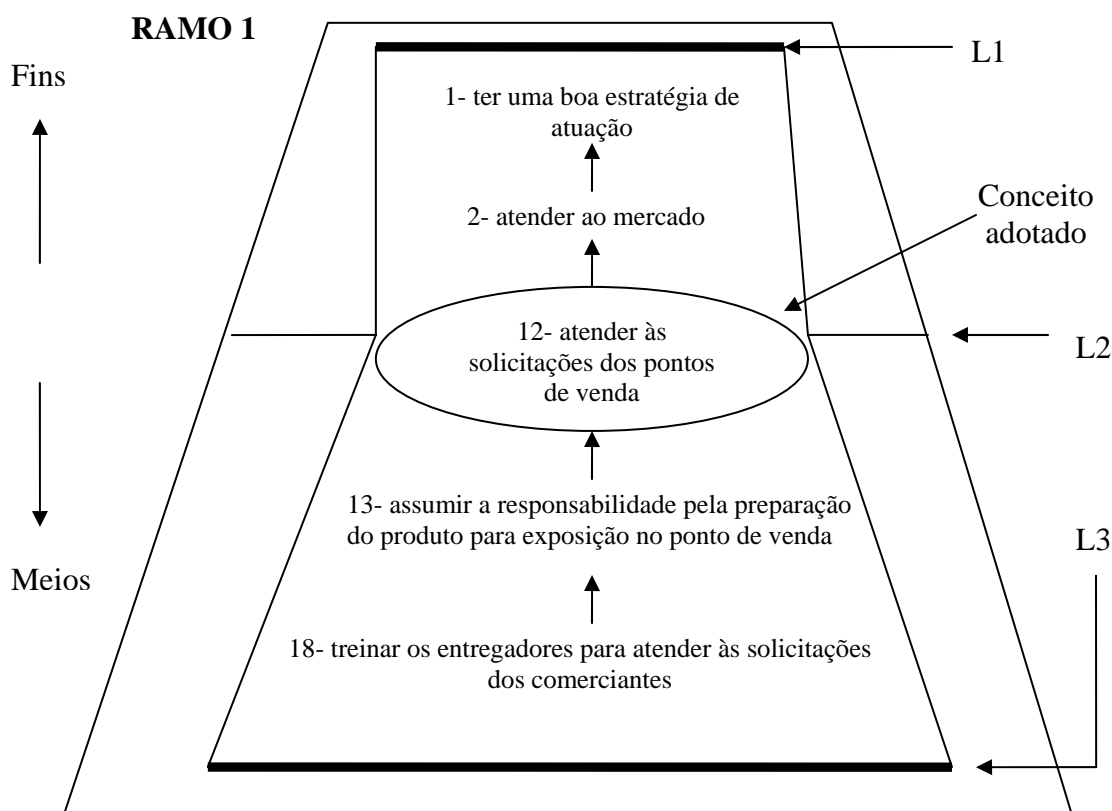


Figura 17 - Identificação do plano L2 e do candidato a PVF para o ramo R1

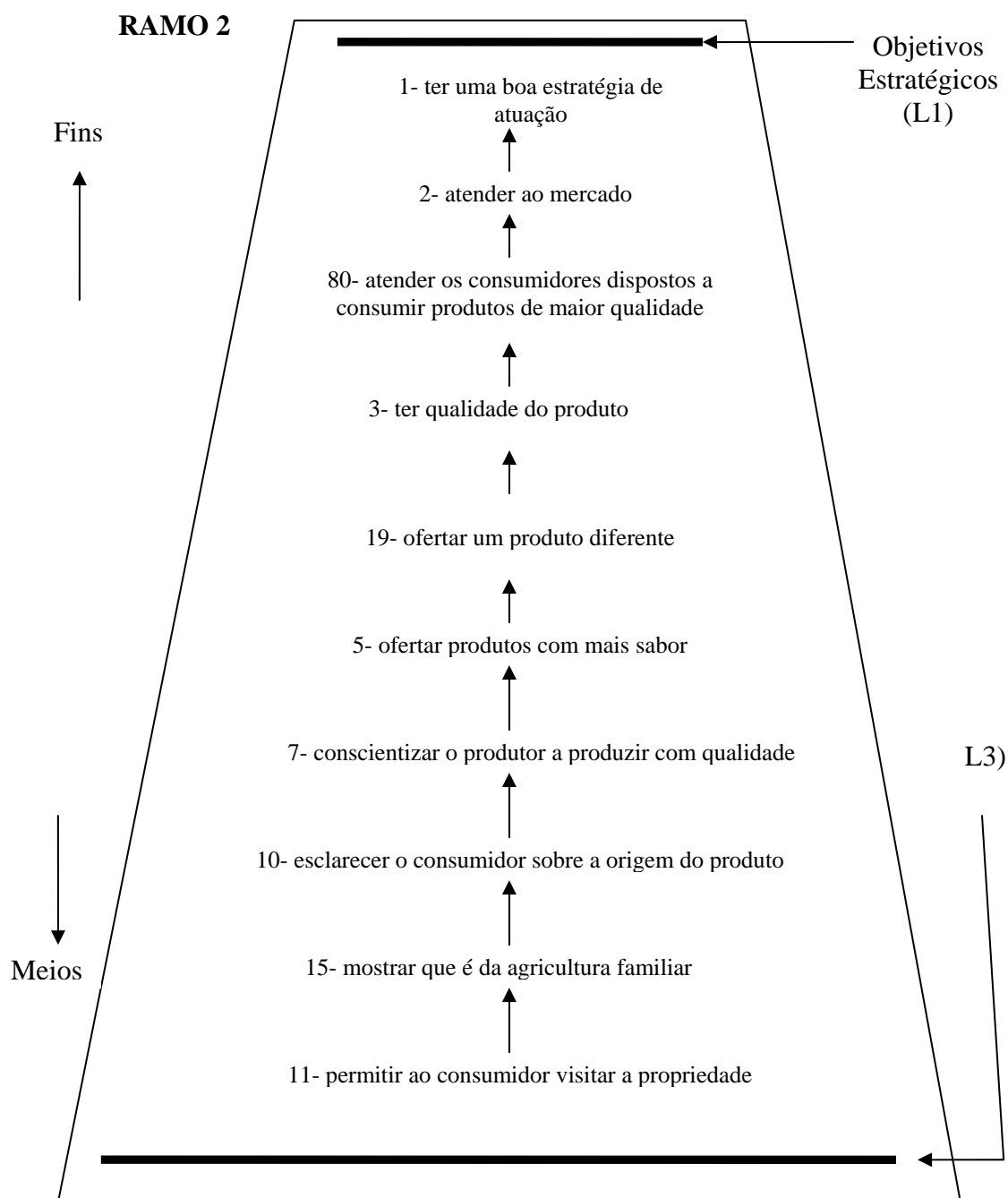


Figura 18 - Enquadramento do ramo R2 no contexto do processo decisório

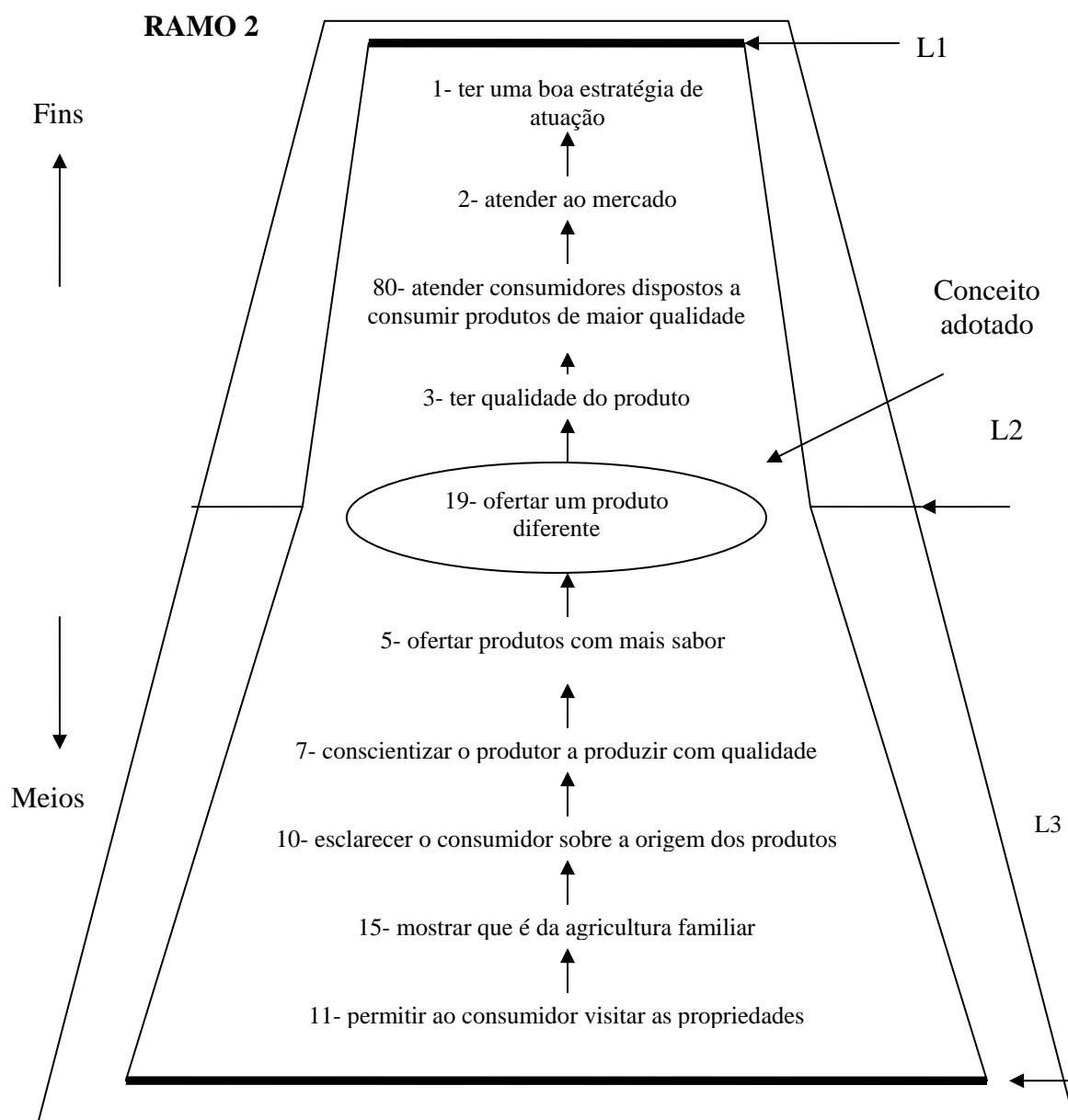


Figura 19 - Identificação do plano L2 e do candidato a PVF para o ramo R2

Ressalta-se que, como já mencionado anteriormente, este procedimento foi realizado com todos os demais ramos (ver apêndices). A partir da conclusão da análise avançada dos clusters, torna-se possível, como próximo passo, a definição da Família de Pontos de Vista Fundamentais.

4.1.3 - Família de Pontos de Vista Fundamentais

Ainda dentro da etapa de estruturação do problema, apresenta-se a Árvore dos Pontos de Vistas Fundamentais, cujo processo de construção iniciou-se com a identificação dos candidatos a PVFs. Destaca-se que o ponto de partida para a elaboração da árvore é o mapa cognitivo, que por sua vez, foi construído com base no juízo de valor do decisor.

O objetivo principal da elaboração da árvore de PVFs, uma das fases mais importantes da estruturação, é, segundo Ensslin, Montibeller e Noronha (2001) servir de base para a elaboração de juízos de valor, absoluto ou relativo, das ações potenciais. Dessa forma, a estrutura arborescente serve de base para a identificação dos fatores que devem ser levados em consideração na elaboração do sistema de apoio à decisão para a avaliação das estratégias de atuação da COOPAL, objeto do presente estudo.

Na Fig.. 20, abaixo, apresenta-se a árvore dos PVFs e que serve de meio para o desenvolvimento do modelo de avaliação.

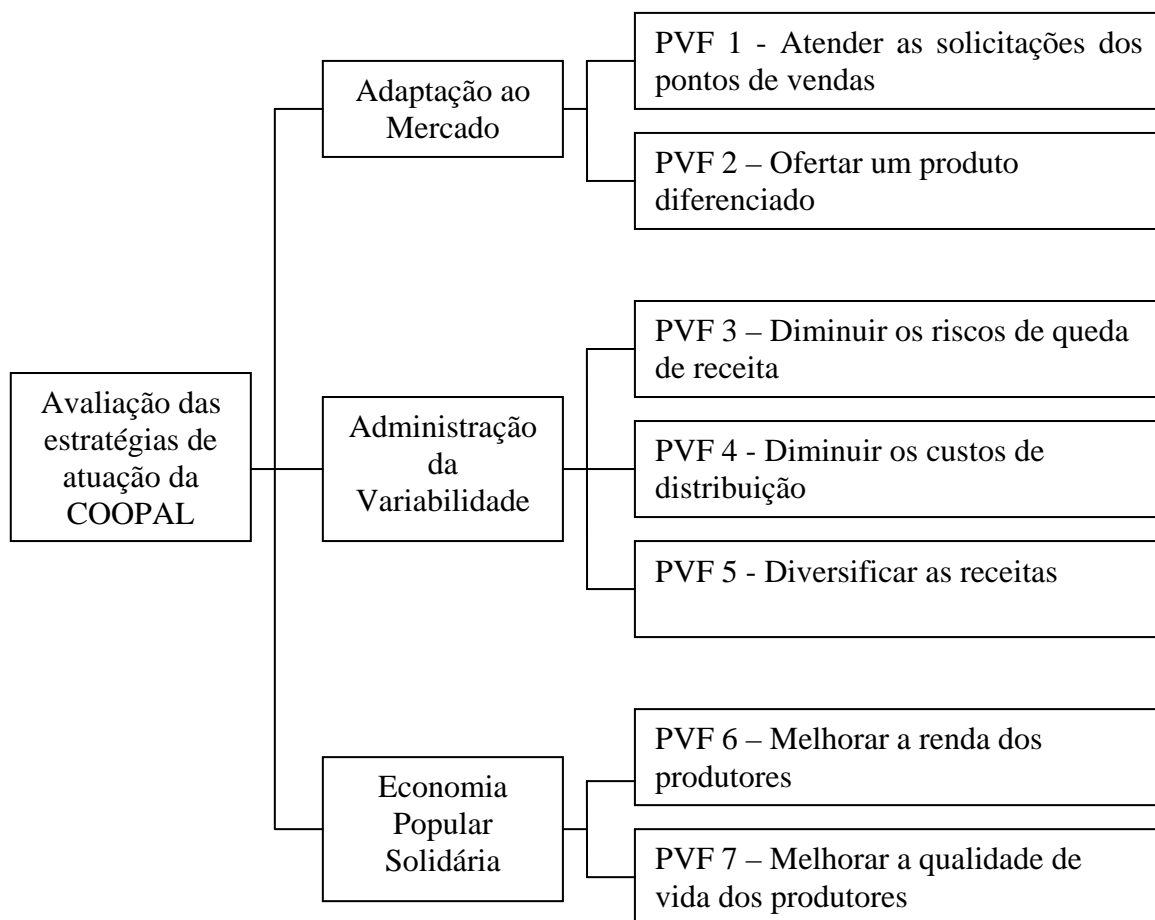


Figura 20 - Árvore de Pontos de Vista Fundamentais

Como pode ser observado na Fig.. 20, acima, o objetivo estratégico da COOPAL, que é ‘ter uma boa estratégia de atuação’, pode ser explicitado através da identificação de três grandes áreas de interesse, aqui representadas pelos *clusters*: adaptação ao mercado, administração da variabilidade e economia popular solidária.

Por meio das áreas de interesse identificou-se um total de sete PVFs. No entanto, como já ressaltado anteriormente, os PVs identificados como candidatos a PVFs não podem ser considerados como tal antes de serem analisados pelo facilitador, em termos de observância de certas propriedades, e serem validadas pelo decisor, como representativos dos aspectos essenciais, segundo seu juízo de valor, com base nos quais as ações devem ser avaliadas.

Nesses termos, o facilitador procedeu a análise dos candidatos a PVFs, os quais, após constatação do atendimento das propriedades, foram submetidos ao decisor para validação. Como o decisor considerou os PVFs representativos dos

seus anseios, os mesmos foram julgados adequados para a avaliação do problema em estudo. Assim, os PVFs apresentados na Fig.. 20, a partir desse ponto são usados para o desenvolvimento do modelo de avaliação das estratégias de atuação da COOPAL.

Com a identificação da Família de Pontos de Vista Fundamentais (FPVFs), que constitui a base para a elaboração do sistema de apoio à decisão aqui proposto, passa-se, a seguir, a operacionalização de cada PVF, através da construção de descritores que explicitam aquilo que o decisor considera como relevante para medir as ações, segundo cada PVF.

4.1.4 - A construção dos descritores

A construção de um descritor significa a identificação de um conjunto de níveis de impacto, associado a um PV, que reflete os valores do decisor, bem como certas características das ações consideradas importantes. Porém, antes de iniciar a construção de cada descritor, vale destacar que as etapas inerentes a este processo são as seguintes:

- ▶ conceituação dos PVFs - consiste na descrição detalhada, de forma que os intervenientes do processo possam obter o mesmo entendimento e compreensão sobre o propósito e o significado de cada PVF;
- ▶ Identificação dos PVEs de cada PVF (quando necessário) - incide na descrição dos fatores considerados importantes para avaliar as estratégias de atuação da COOPAL, em relação a cada PVF, quando este exigir um maior nível de detalhamento ou não puder ser descrito em termos de medidor único;
- ▶ identificação dos possíveis estados de cada PV - versa em enumerar as qualidades e características de cada PVF ou PVE, sempre em observância ao objetivo maior do decisor do processo;
- ▶ combinação de possíveis estados - corresponde à identificação de todas as possibilidades de agrupamento dos estados dos PVEs;
- ▶ hierarquização e descrição dos possíveis estados em níveis - consiste em ordenar, em forma decrescente de atratividade, as possíveis combinações dos estados dos PVs, em atenção ao juízo de valor do decisor.

Neste contexto procedeu-se a construção dos descritores. Para isso, o mapa cognitivo foi consultado, tendo em vista a obtenção de informações que pudessem auxiliar a construção dos pontos de vista elementares.

4.1.4.1. Área de interesse Adaptação ao Mercado

Nesta área de interesse avaliam-se os aspectos relacionados às solicitações demandadas pelos pontos que comercializam os produtos da COOPAL. Tais solicitações referem-se à COOPAL assumir a responsabilidade pelo preparo e organização do produto para exposição no ponto de venda. Para que esta condição seja atendida, é imperativo que a COOPAL treine seus entregadores, para que os mesmos possam efetuar tais tarefas. Além desses aspectos, nessa mesma área de interesse, avalia-se a intenção da COOPAL em atender consumidores que estão dispostos a consumir produtos de maior qualidade, diferenciados e com maior sabor. Para tanto, a COOPAL considera que é preciso conscientizar o produtor de uma maneira educativa; mostrar ao consumidor que o produto é produzido na nossa região e produzido pela agricultura familiar e; permitir que o consumidor visite a propriedade para verificar como é produzido o produto que está sendo adquirido. Vale ressaltar, que, nesta área de interesse, principalmente em relação ao PVF 2, as intenções da COOPAL não dizem respeito somente ao leite, hoje comercializado, mas também a outros produtos a serem lançados no mercado.

4.1.4.2. PVF 1 – Atender às solicitações dos pontos de venda

Neste Ponto de Vista Fundamental avaliam-se as possibilidades de atender as condições que vem sendo requeridas pelos pontos de comercialização dos produtos da COOPAL. Para a operacionalização deste PVF foi construído um descritor caracterizado como qualitativo e discreto, com três níveis de impacto (Fig. 21), conforme juízo de valor do decisor.

- Solicitações dos Pontos de Venda

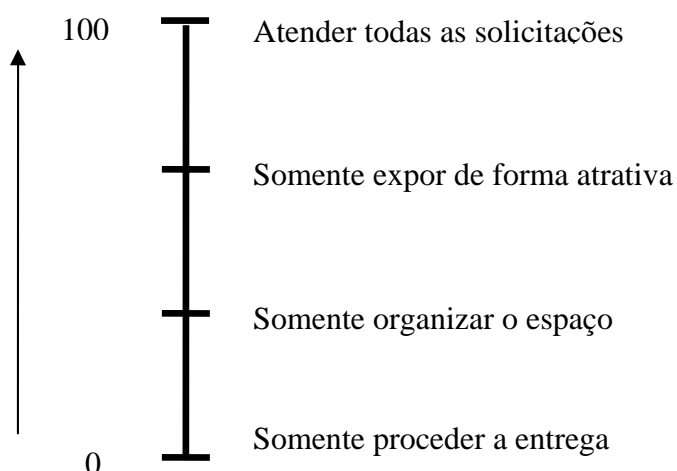


Figura 21 - Estados possíveis para o descritor do PVF 1.

Como é possível observar na Fig.. 21, acima, as quatro possibilidades de impacto foram ordenadas de forma decrescente de atratividade.

Tabela 3 - Descritor do PVF 1 – Solicitações dos Pontos de Venda

Nível de Impacto	Bom Neutro	Descrição	Representação Simbólica
N 4	B	Atender todas as solicitações feitas pelos pontos de venda, ou seja, organizar o espaço pré-determinado aos seus produtos e expô-los de forma atrativa às vendas.	
N 3		Atender somente à solicitação de expor seus produtos de forma atrativa às vendas.	
N 2	N	Atender somente à solicitação de organizar o espaço pré-determinado aos seus produtos.	
N 1		Não atender as solicitações dos pontos de venda e somente efetuar a entrega do produto.	

4.1.4.3. PVF 2 – Ofertar um produto diferenciado

Como já mencionado, este PVF não se refere somente ao leite, atualmente único produto comercializado pela COOPAL, mas também a produtos que a COOPAL tem intenção de lançar no mercado em médio e longo prazo. É possível verificar quais produtos a COOPAL tem intenção de introduzir no mercado no mapa cognitivo, *cluster* Administração da Variabilidade. O PVF 2 - ofertar um produto diferente - se refere a ampliação da carteira de produtos da COOPAL, tendo em vista a atender, segundo o decisor, um nicho de mercado, onde a intenção de compra se volta a produtos mais naturais, sem aditivos químicos e com sabor mais acentuado, ou seja, um produto diferenciado em relação a grande maioria dos produtos existentes no mercado atual. Para que fosse possível operacionalizar este PVF foi necessário subdividi-lo em três Pontos de Vista Elementares – PVEs. Os dois primeiros se referem ao leite Delisul e o terceiro a produtos ainda não comercializados pela COOPAL

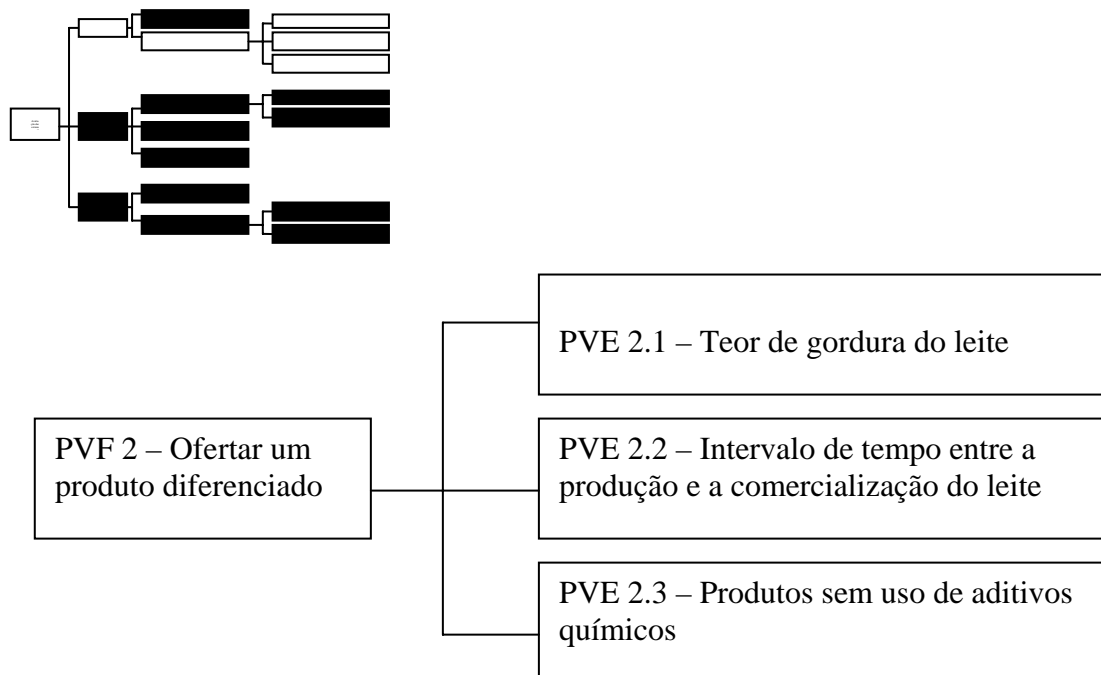


Figura 22 - Pontos de Vista Elementares do PVF 2 – Ofertar um produto diferenciado

► PVE 2.1 – Teor de gordura do leite

Neste PVE, vale ressaltar que ao iniciar a pesquisa junto a Coopal, o interesse era manter o teor integral de gordura do leite, uma vez que o decisor acreditava que o produto era mais saudável e saboroso. No entanto, quando da construção dos descritores, o decisor, baseado em uma pesquisa de mercado, mudou sua opinião e, atualmente, vem trabalhando no sentido de conseguir reduzir o teor de gordura do leite Delisul. Neste contexto, o descritor procura avaliar o teor de gordura do leite comercializado pela COOPAL.

- Teor de gordura do leite

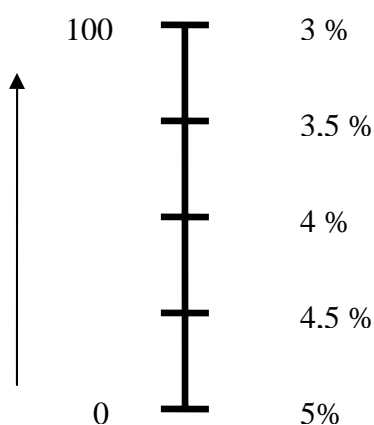
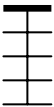
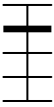
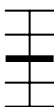
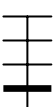
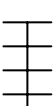


Figura 23 - Estados possíveis para o descritor do PVE 2.1

Como se pode perceber, para o PVE 2.1, o descritor foi construído com cinco níveis de atratividade, o que se julgou suficiente para avaliá-lo. Este descritor caracteriza-se como quantitativo e direto.

Tabela 4 - Descritor do PVE 2.1 do PVF Ofertar um produto diferenciado

Nível de Impacto	Bom Neutro	Descrição	Representação Simbólica
N 5	B	Comercializar o leite com 3 % (três por cento) de gordura.	
N 4	N	Comercializar o leite com 3,5% (três e meio por cento) de gordura.	
N 3		Comercializar o leite com 4 % (quatro por cento) de gordura.	
N 2		Comercializar o leite com 4,5 % (quatro e meio por cento) de gordura.	
N 1		Comercializar o leite com 5 % (cinco por cento) de gordura.	

► **PVE 2.2 – Intervalo de tempo entre a produção e a comercialização do leite**

O PVE 2.2 se refere ao número de dias que o leite leva, desde a sua produção, até a sua exposição nos pontos de venda. A COOPAL tem grande preocupação em fazer com que o leite esteja nos pontos de vendas o mais rápido possível, a partir da sua produção. Isto, segundo a COOPAL, mantém as propriedades leite, seu sabor e sua integralidade.

- Intervalo entre produção e comercialização

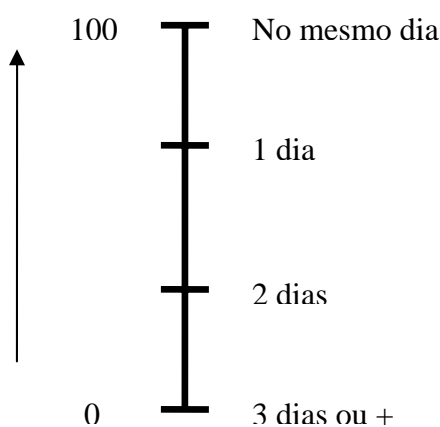


Figura 24 - Estados possíveis para o descritor do PVE 2.2

Para o PVE 2.2, foi construído um descritor com quatro níveis de atratividade, o que se julgou suficiente para avaliá-lo. As características deste descritor são: quantitativo, discreto e direto.

Tabela 5 - Descritor do PVE 2.2 do PVF ofertar um produto diferenciado

Nível de Impacto	Bom Neutro	Descrição	Representação Simbólica
N 4		O leite é exposto no ponto de venda no mesmo dia em que é produzido.	
N 3	B	O leite é exposto no ponto de venda um dia após ser produzido.	
N 2	N	O leite é exposto no ponto de venda dois dias após a sua produção.	
N 1		O leite é exposto no ponto de venda três dias ou mais, após ser produzido.	

► PVE 2.3 – Produtos sem o uso de aditivos químicos

Este PVE faz referência ao leite Delisul, comercializado atualmente pela COOPAL.

- Uso de aditivos químicos

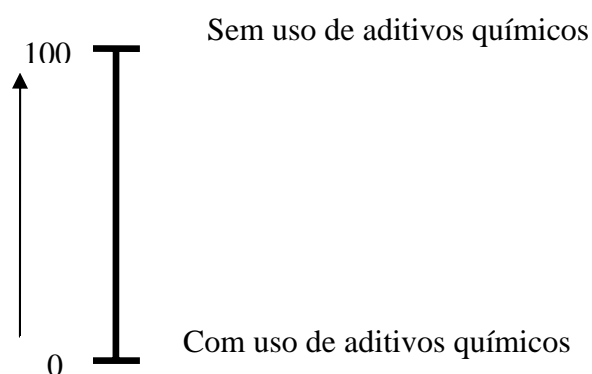




Figura 25 - Estados possíveis para o descritor do PVE 2.3

Para o PVE 2.3 foi construído um descritor qualitativo com duas possibilidades de atratividade. Este descritor caracteriza-se como qualitativo e discreto.

Tabela 6 - Descritor do PVE 2.3 do PVF ofertar um produto diferenciado

Nível de Impacto	Bom Neutro	Descrição	Representação Simbólica
N 2	B	O leite Delisul é comercializado sem o uso de aditivos químicos.	
N 1	N	O leite Delisul é comercializado com adição de aditivos químicos.	

4.1.5. Área de interesse Administração da Variabilidade

Esta área de interesse está voltada para a necessidade de ampliação das receitas da COOPAL, bem como, evitar os riscos inerentes à queda nas receitas. Neste contexto, as intenções estratégicas canalizam-se para ações que contemplam a expansão do mercado (mercado convencional, venda direta ao consumidor e programas governamentais) e o aumento do volume comercializado, gerando, conseqüentemente, uma ampliação das receitas e evitando a dependência única e exclusiva da comercialização do leite. Nesta área de interesse encontram-se os PVF 3, PVF 4 e PVF 5.

4.1.5.1. PVF 3 – Diminuir os riscos de queda de receita

Para a operacionalização do PVF 3 foi necessário desmembrá-lo em dois PVEs, como se vê a seguir.

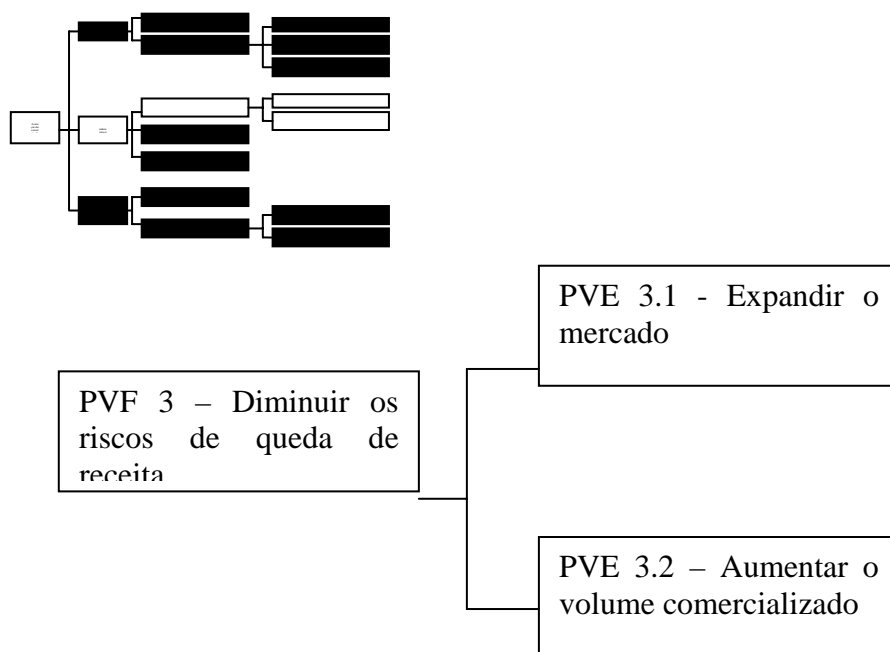


Figura 26 - Pontos de Vista Elementares do PVF 3 – Diminuir os risco de queda de receita

► PVE 3.1 – Expandir o mercado

Este PVE traduz a pretensão da COOPAL em ampliar o seu mercado. Tal expansão significa aumentar o número de pontos de vendas nas cidades onde já atua, bem como, entrar no mercado, em cidades onde os produtos da COOPAL ainda não são comercializados.

- Taxa de expansão do mercado (em dois anos)

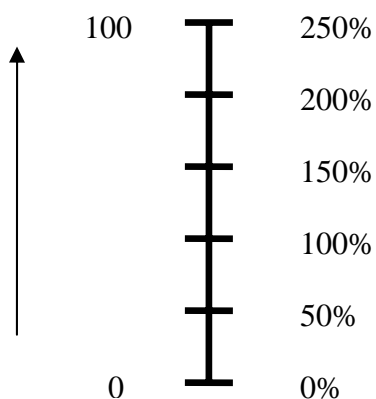
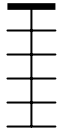
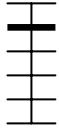
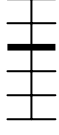
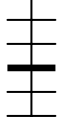
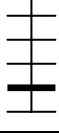
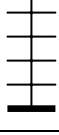


Figura 27 - Estados possíveis para o descritor do PVE 3.1

A operacionalização deste PVE deu-se através da construção de um descritor com seis níveis de atratividade. As características deste descritor são: quantitativo e direto.

Tabela 7 - Descritor do PVE 3.1 do PVF – diminuir os riscos de queda de receita

Nível de Impacto	Bom Neutro	Descrição	Representação Simbólica
N 6		Ampliar em 250% (duzentos e cinquenta por cento), em dois anos, os pontos de vendas que comercializam os produtos da COOPAL.	
N 5	B	Ampliar em 200% (duzentos por cento), em dois anos, os pontos de vendas que comercializam os produtos da COOPAL.	
N 4	N	Ampliar em 150% (cento e cinquenta por cento), em dois anos, os pontos de vendas que comercializam os produtos da COOPAL.	
N 3		Ampliar em 100% (cem por cento), em dois anos, os pontos de vendas que comercializam os produtos da COOPAL.	
N 2		Ampliar em 50% (cinquenta por cento), em dois anos, os pontos de vendas que comercializam os produtos da COOPAL.	
N 1		0% (zero por cento) continuar exatamente com o número de pontos de vendas atuais	

► **PVE 3.2 – Aumentar o volume comercializado**

A COOPAL entende que para evitar o risco de queda de receitas é preciso aumentar o volume de leite atualmente comercializado, que é de aproximadamente 21.000 (vinte e um mil) litros/dia.

- Taxa de crescimento do volume comercializado (em dois anos)

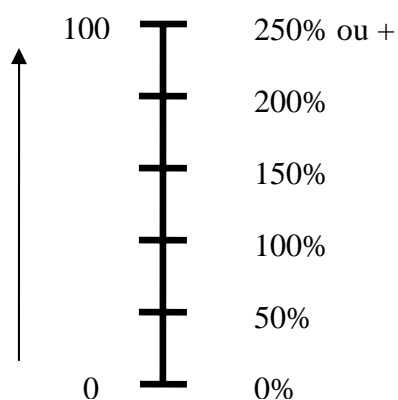
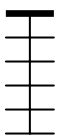
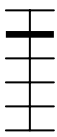
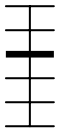
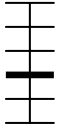
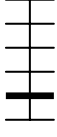
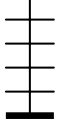


Figura 28 - Estados possíveis para o descritor do PVE 3.2

Para operacionalizar o PVE 3.2 foi construído um descritor com seis níveis de atratividade. Este descritor caracteriza-se como quantitativo e direto.

Tabela 8 - Descritor do PVE 3.2 do PVF – diminuir os riscos de queda de receita

Nível de Impacto	Bom Neutro	Descrição	Representação Simbólica
N 6		Ampliar em 250% (duzentos e cinqüenta por cento) ou mais, o volume comercializado atualmente, num prazo de dois anos.	
N 5	B	Ampliar em 200% (duzentos por cento) o volume comercializado atualmente, num prazo de dois anos.	
N 4	N	Ampliar em 150% (cento e cinqüenta por cento) o volume comercializado atualmente, num prazo de dois anos.	
N 3		Ampliar em 100% (cem por cento) o volume comercializado atualmente, num prazo de dois anos.	
N 2		Ampliar em 50% (cinqüenta por cento) o volume comercializado atualmente, num prazo de dois anos.	
N 1		0% (zero por cento) significa permanecer como está atualmente.	

4.1.5.2. PVF 4 – Diminuir os custos de distribuição

O PVF 4 faz referência a preocupação da COOPAL em diminuir os custos de distribuição. Para que isso seja possível a COOPAL considera que é necessário aumentar o volume da produção, aumentar os pontos de vendas e diversificar a produção, como já mencionado anteriormente e avaliado em PVs anteriores. Dessa forma, aqui se procura avaliar a redução dos custos de distribuição de forma pontual.

- Custos de distribuição

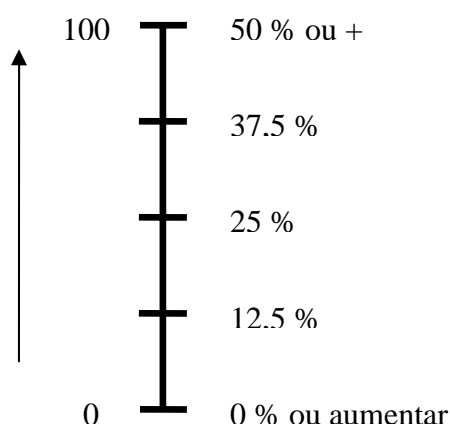


Figura 29 - Estados possíveis para o descritor do PVF 4

Para operacionalizar o PVF 4 foi construído um descritor com cinco níveis de atratividade. O descritor deste PVF caracteriza-se como quantitativo e direto.

Tabela 9 - Descritor do PVF 4 – custos de distribuição

Nível de Impacto	Bom Neutro	Descrição	Representação Simbólica
N 5	B	Diminuir os custos de distribuição em 50 % (cinquenta por cento) ou mais.	
N 4	N	Diminuir os custos de distribuição em 37,5 % (trinta e sete e meio por cento).	
N 3		Diminuir os custos de distribuição em 25 % (vinte e cinco por cento).	
N 2		Diminuir os custos de distribuição em 12,5 % (doze e meio por cento).	
N 1		Permanecer como está ou aumentar o custo de distribuição.	

4.1.5.3. PVF 5 – Diversificar as receitas

A diversificação das receitas, segundo o decisor, perpassa pela diversificação de produtos, estratégia a ser implementada em médio e longo prazo. Para operacionalizar este PVF, consideram-se os seguintes produtos a serem futuramente comercializado pela COOPAL, além do leite que é o seu 'carro chefe': caqui, doces artesanais, galinha caipira, amora, frutos de pomar doméstico, mamona e girassol, além de manteiga e bebidas lácteas.

- Participação do leite nas receitas

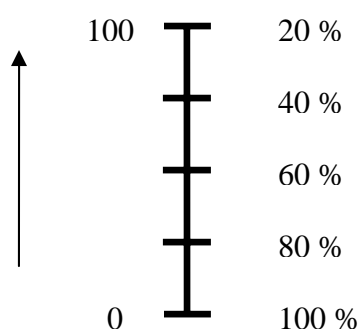
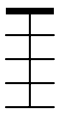
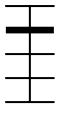
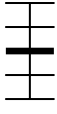
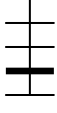
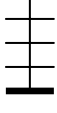


Figura 30 - Estados possíveis para o descritor do PVF 5

Para o PVF 5 foi construído um descritor com cinco possibilidades de atratividade. As características deste descritor são: quantitativo e direto.

Tabela 10 - Descritor do PVF 5 - Diversificar as receitas

Nível de Impacto	Bom Neutro	Descrição	Representação Simbólica
N 5		20% (vinte por cento) das receitas são oriundas da comercialização do leite, ou seja, 80 % (oitenta por cento) das receitas viriam da comercialização de produtos como: caqui, doces artesanais, galinha caipira, amora, frutos de pomar doméstico, mamona e girassol, além de manteiga e bebidas lácteas.	
N 4	B	40% (quarenta por cento) das receitas são oriundas da comercialização do leite, ou seja, 60 % (sessenta por cento) das receitas viriam da comercialização de produtos como: caqui, doces artesanais, galinha caipira, amora, frutos de pomar doméstico, mamona e girassol, além de manteiga e bebidas lácteas.	
N 3	N	60% (sessenta por cento) das receitas são oriundas da comercialização do leite, ou seja, 40 % (quarenta por cento) das receitas viriam da comercialização de produtos como: caqui, doces artesanais, galinha caipira, amora, frutos de pomar doméstico, mamona e girassol, além de manteiga e bebidas lácteas.	
N 2		80% (oitenta por cento) das receitas são oriundas da comercialização do leite, ou seja, 20 % (vinte por cento) das receitas viriam da comercialização de produtos como: caqui, doces artesanais, galinha caipira, amora, frutos de pomar doméstico, mamona e girassol, além de manteiga e bebidas lácteas.	
N 1		100% (cem por cento) das receitas são oriundas da comercialização do leite, ou seja, não há comercialização de outros produtos.	

4.1.6. Área de interesse Economia Popular Solidária

Entrando na terceira área de interesse da COOPAL, que é Economia Popular Solidária, encontram-se o PVF 6, onde o objetivo é melhorar a renda dos produtores, e o PVF 7, cujo objetivo é melhorar a qualidade de vida dos produtores. Estas preocupações, segundo o decisor, pautam-se nos preceitos da Economia Popular Solidária, onde não basta uma cooperativa eficiente, mas é necessário, também, melhorar a vida dos produtores, dando-lhes condições de continuarem nas suas atividades, principalmente porque seus associados caracterizam-se como agricultores familiares. Existindo, portanto, uma série de carências que, de acordo com o decisor, podem ser resolvidas ou amenizadas através da aplicação dos princípios da Economia Popular Solidária, já mencionados anteriormente.

4.1.6.1. PVF 6 – Melhorar a renda dos produtores

Este PVF tem por objetivo, através da COOPAL, proporcionar preços melhores aos produtores e, conseqüentemente, melhorar a renda das famílias dos agricultores familiares associados à COOPAL.

- Acréscimo da renda bruta

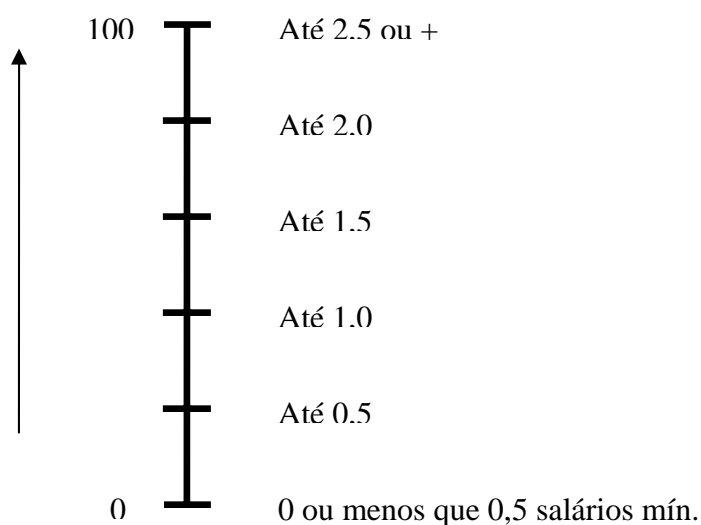


Figura 31 - Estados possíveis para o descritor do PVF 6

Para o PVF 6 foi construído um descritor com 6 níveis de atratividade. O descritor do PVF 6 caracteriza-se como quantitativo e direto.

Tabela 11 - Descritor do PVF 6 – Melhorar a renda dos produtores

Nível de Impacto	Bom Neutro	Descrição	Representação Simbólica
N 6		Aumentar em até dois salários mínimos e meio, ou mais, a renda bruta mensal dos produtores.	
N 5	B	Aumentar em até dois salários mínimos, a renda bruta mensal dos produtores.	
N 4	N	Aumentar em até um salário mínimo e meio, a renda bruta mensal dos produtores.	
N 3		Aumentar em até um salário mínimo, a renda bruta mensal dos produtores.	
N 2		Aumentar em até meio salário mínimo, a renda bruta mensal dos produtores.	
N 1		Aumentar a renda bruta mensal dos produtores em um valor inferior a 0,5 (meio) salário mínimo ou não aumentar.	

4.1.6.2. PVF 7 – Melhorar a qualidade de vida dos produtores

O PVF 7 revela a preocupação da COOPAL em criar alternativas ao plantio de fumo, tendo em vista a grande necessidade de horas trabalhadas, bem como, a grande quantidade de agrotóxico que é utilizado nesse tipo de cultura. Neste sentido, segundo o decisor, melhoraria a saúde do produtor, aumentando sua qualidade de vida. A COOPAL acredita que desta forma, estaria pondo em prática, os valores da Economia Popular Solidária. Para que fosse possível operacionalizar o PVF 7, houve a necessidade de subdividi-lo em dois PVEs.

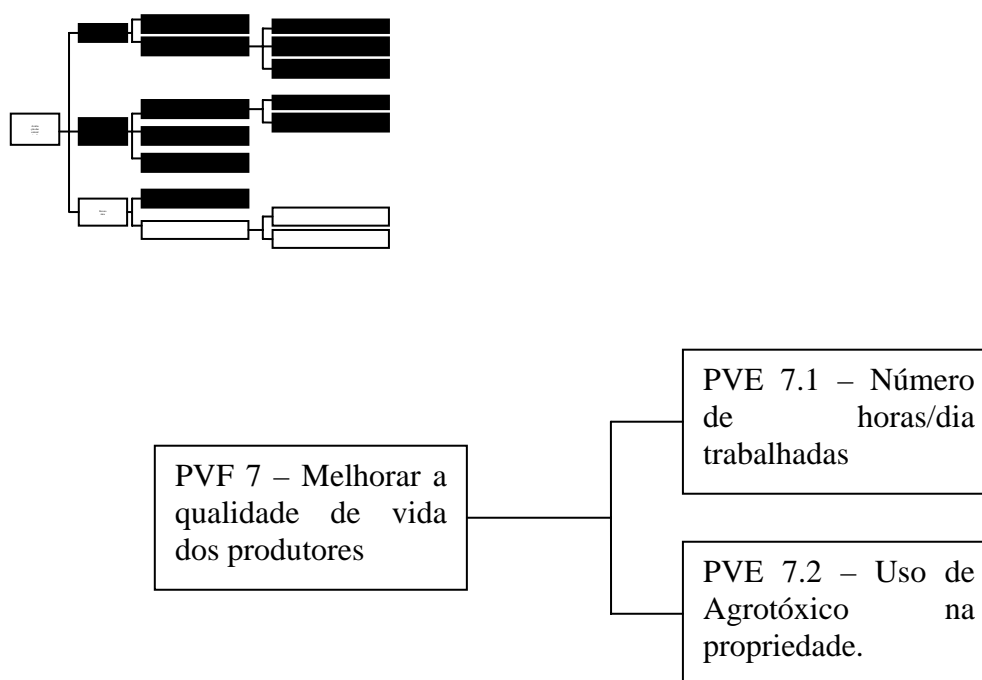


Figura 32 - Pontos de Vista Elementares do PVF 7 – Melhorar a qualidade de vida dos produtores

► PVE 7.1 – Número de horas/dia trabalhadas

- Horas/dia trabalhadas

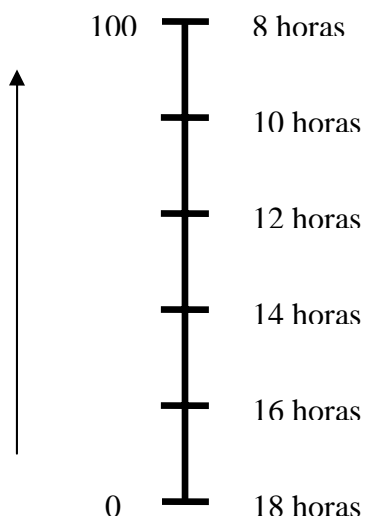
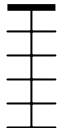
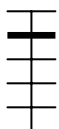
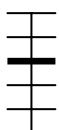
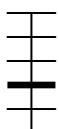
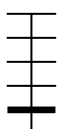
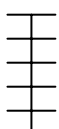


Figura 33 - Estados possíveis para o descritor do PVE 7.1

O PVE 7.1 foi operacionalizado através da construção de um descritor com seis níveis de atratividade. As características do descritor deste PVE são: quantitativo e direto.

Nível de Impacto	Bom Neutro	Descrição	Representação Simbólica
N 6		O número de horas requeridas para o trabalho desenvolvido pelo produtor na propriedade é de 8 horas/dia.	
N 5	B	O número de horas requeridas para o trabalho desenvolvido pelo produtor na propriedade é de 10 horas/dia.	
N 4		O número de horas requeridas para o trabalho desenvolvido pelo produtor na propriedade é de 12 horas/dia.	
N 3	N	O número de horas requeridas para o trabalho desenvolvido pelo produtor na propriedade é de 14 horas/dia.	
N 2		O número de horas requeridas para o trabalho desenvolvido pelo produtor na propriedade é de 16 horas/dia.	
N 1		O número de horas requeridas para o trabalho desenvolvido pelo produtor na propriedade é de 18 horas/dia.	

► PVE 7.2 – Diminuir o uso de agrotóxico na propriedade

- Redução do uso de agrotóxico

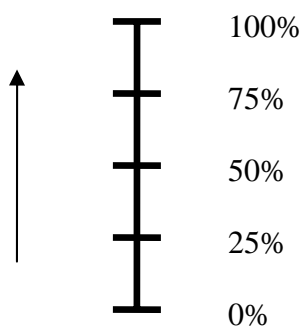
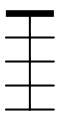
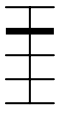
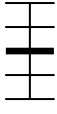
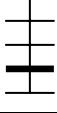
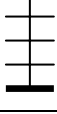


Figura 34 - Estados possíveis para o descritor do PVE 7.2

Para o PVE 7.2 foi construído um descritor com cinco níveis de atratividade. Este descritor caracteriza-se como quantitativo e direto.

Tabela 13 - Descritor do PVE 7.2 do PVF – Melhorar a qualidade de vida dos produtores

Nível de Impacto	Bom Neutro	Descrição	Representação Simbólica
N 5	B	Diminuir em 100 % (cem por cento) o uso de agrotóxico.	
N 4	N	Diminuir em 75 % (setenta e cinco por cento) o uso de agrotóxico.	
N 3		Diminuir em 50 % (cinquenta por cento) o uso de agrotóxico.	
N 2		Diminuir em 25 % (vinte e cinco por cento) o uso de agrotóxico.	
N 1		Não diminuir o uso de agrotóxico, ou seja, continuar como está.	

Estando construídos os descritores, parte-se para a fase de avaliação, onde o primeiro procedimento foi inquirir o decisor a definir os níveis B (Bom) e N (Neutro), que apesar de já estarem apostos nas tabelas dos descritores, acima, só foram definidos na fase de avaliação. Além disso, na fase de avaliação, o decisor determinou, também, as funções de valor, como é possível observar a seguir.

4.2 – Fase de avaliação do problema

Tendo em vista a finalização da construção dos descritores, que servem de base para a etapa subsequente da construção do modelo multicritério, inicia-se a fase de avaliação do problema. Esta fase consiste num conjunto de procedimentos com vistas à avaliação das ações potenciais que fazem parte deste estudo de caso.

De acordo com Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), a etapa de avaliação consiste basicamente em dois estágios.

- 1) Construção de um critério para cada PVF, ou seja, um modelo de avaliação que represente, formalmente, a atratividade local (preferência) sobre um conjunto de ações potenciais para os decisores – avaliação de um único PV ou processo de avaliação local.
- 2) Aplicação e exploração de um procedimento de agregação multicritério que, considerando-se algumas informações de natureza inter-Pontos de Vista, agrega os vários critérios em um modelo de avaliação global – avaliação geral.

No desenvolvimento da etapa de avaliação, utiliza-se alguns procedimentos que consubstanciam a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão. Primeiramente, apresenta-se a construção da escala de valor para cada PV, de acordo com os descritores já definidos. Em seguida, determinam-se as taxas de harmonização entre os PV considerados em cada contexto, de forma a permitir uma avaliação global das estratégias de atuação da COOPAL. Posteriormente, apresenta-se o seu impacto em cada PV do modelo.

4.2.1 Funções de valor

Concluída a etapa de estruturação do problema, os descritores estão construídos. Assim, parte-se para a determinação das funções de valor, para que se possa medir e agregar as preferências do decisor.

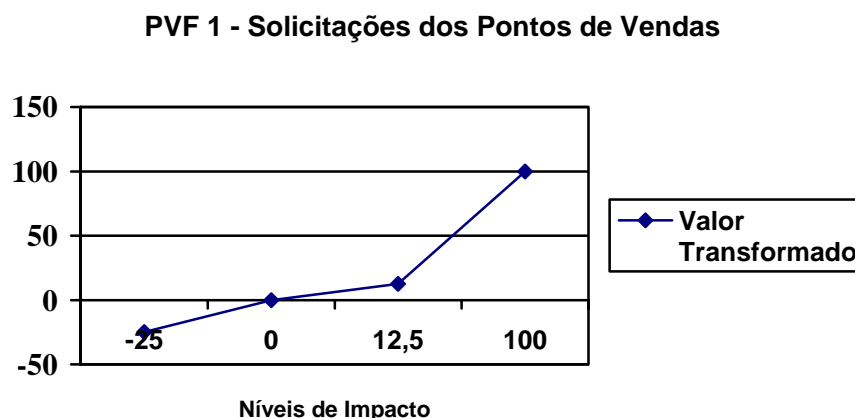
Dentre os métodos para a construção das funções de valor, neste trabalho, como já ressaltado, utiliza-se o método da pontuação direta (*Direct Rating*), que consiste em um método numérico e amplamente utilizado para determinar as funções de valor, como já mencionado no capítulo II.

Assim, apresentam-se a seguir, as funções de valor obtidas, sempre lembrando que foi atribuído os valores 0 (zero) para o nível NEUTRO e 100 (cem) para o nível BOM. Além disso, apresentam-se, também, os valores transformados, os quais serão utilizados daqui por diante. Na tab. abaixo são apresentados os valores obtidos e o valor transformado para o PVF 1 - Atender às solicitações dos pontos de vendas.

Tabela 14 - Função de valor e valor transformado do descritor do PVF 1

PVF 1 – Solicitações dos Pontos de Vendas			
Níveis de Impacto	BOM/NEUTRO	Função de Valor	Valor Transformado
N4	B	100	100
N3		30	12,5
N2	N	20	0
N1		0	-25

Para uma melhor visualização e compreensão, na Fig.. 35, abaixo as informações da coluna 'Valor Transformado' são apresentadas de forma gráfica.

**Figura 35 - Função de valor do PVF 1 – Solicitações dos Pontos de Vendas**

Vale destacar, que estes procedimentos foram utilizados para todos os Pontos de Vista Fundamentais e Elementares associados a um descritor do modelo. As funções de valor e as escalas transformadas, bem como o gráfico de cada função de valor de todos os demais PVs encontram-se nos **APÊNDICES**.

Neste ponto encerra-se a etapa de determinação das funções de valores bem como os valores transformados, o que permitiu avaliar localmente, isto é, em cada critério, a performance das ações do modelo de avaliação das estratégias de

atuação da COOPAL. Para avaliar globalmente as ações, considerando-se todos os critérios simultaneamente, é necessário determinar mais um conjunto de parâmetros do modelo, ou seja, as taxas de harmonização.

4.2.2 Determinação das taxas de harmonização

Dando continuidade à construção do modelo, o passo seguinte é a determinação das taxas de harmonização. Como já mencionado anteriormente, no presente trabalho, para determinar as taxas de harmonização, utilizou-se o método Swing Weights.

Primeiramente, como neste modelo, três, dos sete, Pontos de Vista Fundamentais foram detalhados em dois ou mais Pontos de Vista Elementares, é necessário determinar as taxas de harmonização destes PVE. Isto porque quando estes Pontos de Vista Elementares são tratados de forma independente, é necessária a sua agregação através da determinação de taxas locais, antes de determinar as taxas globais de harmonização, entre os Pontos de Vista Fundamentais.

4.2.2.1 Taxas locais de harmonização (entre Pontos de Vista Elementares)

Em primeiro lugar, para que fosse possível obter as taxas locais de harmonização entre Pontos de Vista Elementares questionou-se o decisor, para que, dentre os critérios dos Pontos de Vista Elementares, qual deles passaria, em primeiro lugar, do nível de impacto Neutro para o nível Bom. Para esse salto atribuíram-se 100 pontos. Em seguida, o mesmo questionamento foi feito para os demais critérios. Dessa forma os critérios foram ordenados, sendo possível, posteriormente, fazer a avaliação global das ações. A seguir, apresenta-se a avaliação local dos Pontos de Vista Elementares.

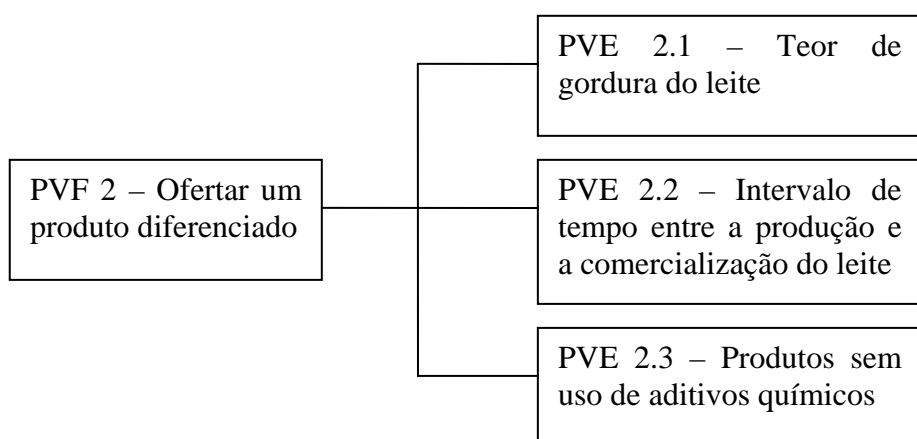


Figura 36 - Pontos de Vista Elementares do PVF 2.

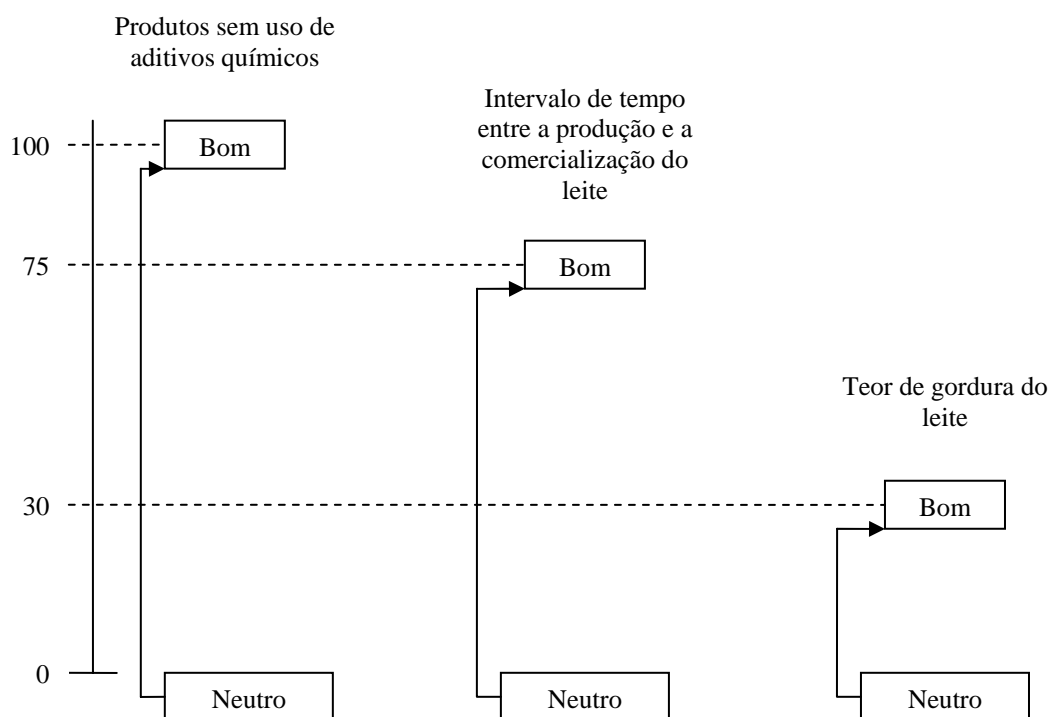


Figura 37 - Taxas de harmonização dos Pontos de Vista Elementares do PVF 2.

Determinadas as taxas de harmonização, pelo decisor, é preciso normalizar estes valores de tal forma que a soma deles seja igual a 1 (um). Este procedimento é realizado através da divisão dos pontos de cada um dos saltos pelo somatório de todos os pontos. Assim, para os PVEs do PVF 2 tem-se:

Somatório de todos os pontos: $100 + 75 + 30 = 205$

→ PVE 2.3 - Produtos sem uso de aditivos químicos $w_1 = 100/205 = 0,49$ ou 49 %

→ PVE 2.2 - Intervalo de tempo entre produção e comercialização do leite

$w_2 = 75/205 = 0,36$ ou 36 %

→ PVE 2.1 - Teor de gordura do leite

$w_3 = 30/205 = 0,15$ ou 15 %

Ressalta-se que para todos os demais Pontos de Vista Fundamentais que tinham como sub-critério Pontos de Vista Elementares, efetuou-se o mesmo procedimento, como pode ser observado nos **APENDICES**. O resultado desse procedimento pode ser observado na Fig.. 38, abaixo.

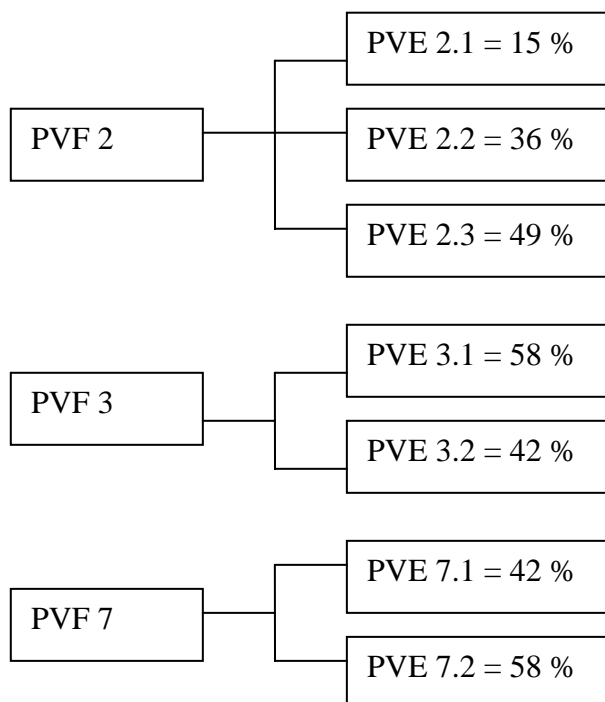


Figura 38 - Taxas de harmonização dos Pontos de Vistas Elementares

Como é possível perceber, no PVF 2 (Ofertar um produto diferenciado) o PVE 2.3 (Produtos sem uso de aditivos químicos) obteve 49% da preferência, ou seja, o maior percentual. Em segundo lugar ficou o PVE 2.2 (Intervalo de tempo entre a produção e a comercialização) com 36%, seguido do PVE 2.1 (Teor de gordura do leite) com 15% da preferência.

No PVF 3 (Evitar risco de queda de receita), o PVE 1 (Expandir o mercado) obteve o maior índice de preferência, ficando com 58%. O PVE 3.2 (Aumentar o volume comercializado) obteve um percentual de 42%.

Já no PVF 7 (Melhorar a qualidade de vida dos produtores), o PVE 7.2 (Uso de agrotóxico na propriedade) ficou com 58% da preferência do decisor, enquanto que o PVE 7.1 (Número de horas/dia trabalhadas) obteve 42%.

Com a conclusão da identificação das taxas de harmonização para os Pontos de Vistas Elementares, atinge-se o estágio do processo de apoio à decisão que permite avaliar as ações localmente, sobre cada Ponto de Vista Fundamental do problema em estudo.

Entretanto, esta avaliação local, isoladamente, não contribui para a avaliação das estratégias de atuação da COOPAL, sendo necessário, para tal, a identificação das taxas de harmonização entre os Pontos de Vista Fundamentais. Os procedimentos para a obtenção destas taxas são similares aos apresentados anteriormente, para os Pontos de Vista Elementares.

4.2.2.2 Taxas globais de harmonização (entre Pontos de Vista Fundamentais)

Determinadas as taxas locais, parte-se para a determinação das taxas globais de harmonização. O procedimento para a determinação das taxas globais de harmonização são os mesmos utilizados na avaliação local, com diferença de que são realizados entre os Pontos de Vistas Fundamentais.

Num primeiro momento, efetua-se a ordenação dos PVFs, através de questionamentos feitos ao decisor. Para ilustrar tal questionamento, perguntou-se ao decisor o seguinte: estando todos os PVFs no nível 'neutro', qual deles o Senhor considera mais atrativo para passar para o nível 'bom', mantendo os demais no nível neutro? Tal questionamento foi feito até o último PVF, resultando assim, na

ordenação dos PVFs. Abaixo, na Fig.. 39, observa-se todos os PVF que compõem o modelo.

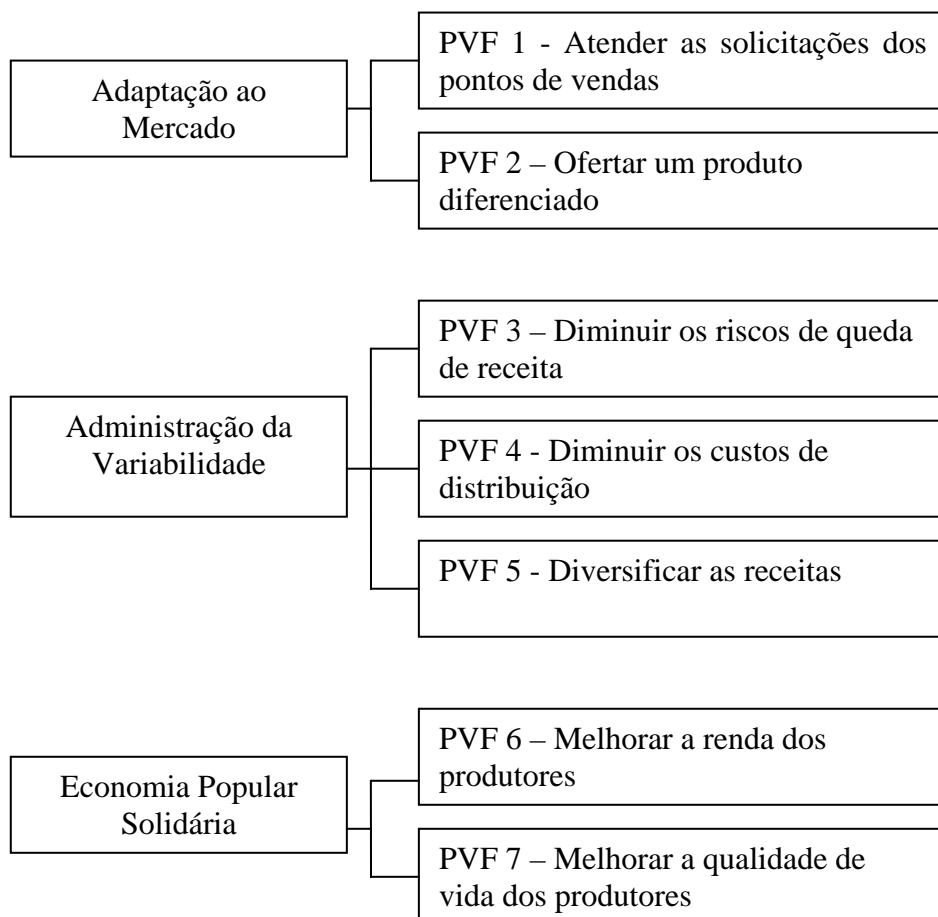


Figura 39 - Pontos de Vista Fundamentais

Na Fig.. 40, abaixo, vê-se a ordenação da preferência do decisor, considerando os PVFs do modelo.

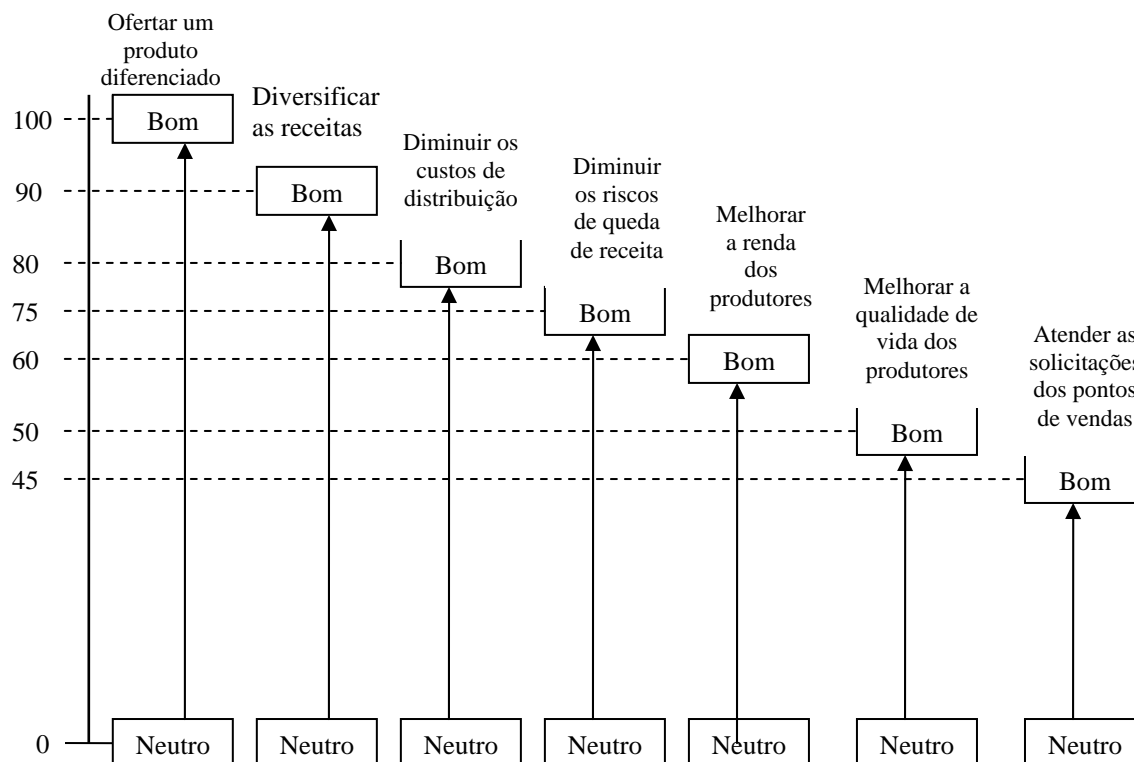


Figura 40 - Taxas de harmonização dos Pontos de Vista Fundamentais

Assim que o decisor determinou as taxas de harmonização dos Pontos de Vista Fundamentais, procedeu-se a normalização desses valores. Assim, tem-se:

Somatório de todos os pontos: $100 + 90 + 80 + 75 + 60 + 50 + 45 = 500$

- | | |
|---|--------------------------------|
| → PVF 2 - Ofertar um produto diferenciado | $w_1 = 100/500 = 0,20$ ou 20 % |
| → PVF 5 – Diversificar as receitas | $w_2 = 90/500 = 0,18$ ou 18 % |
| → PVF 4 – Diminuir os custos de distribuição | $w_3 = 80/500 = 0,16$ ou 16 % |
| → PVF 3 – Diminuir os riscos de queda de receita | $w_4 = 75/500 = 0,15$ ou 15 % |
| → PVF 6 – Melhorar a renda dos produtores | $w_5 = 60/500 = 0,12$ ou 12 % |
| → PVF 7 - Melhorar a qualidade de vida dos produtores | $w_6 = 50/500 = 0,10$ ou 10 % |
| → PVF 1 - Atender as solicitações dos pontos de venda | $w_7 = 45/500 = 0,09$ ou 9 % |

Para que haja uma melhor visualização comparativa das taxas de harmonização de todos os Pontos de Vistas Fundamentais do modelo de avaliação das estratégias de atuação da COOPAL, vê-se sua representação, na Fig.. 41, abaixo.

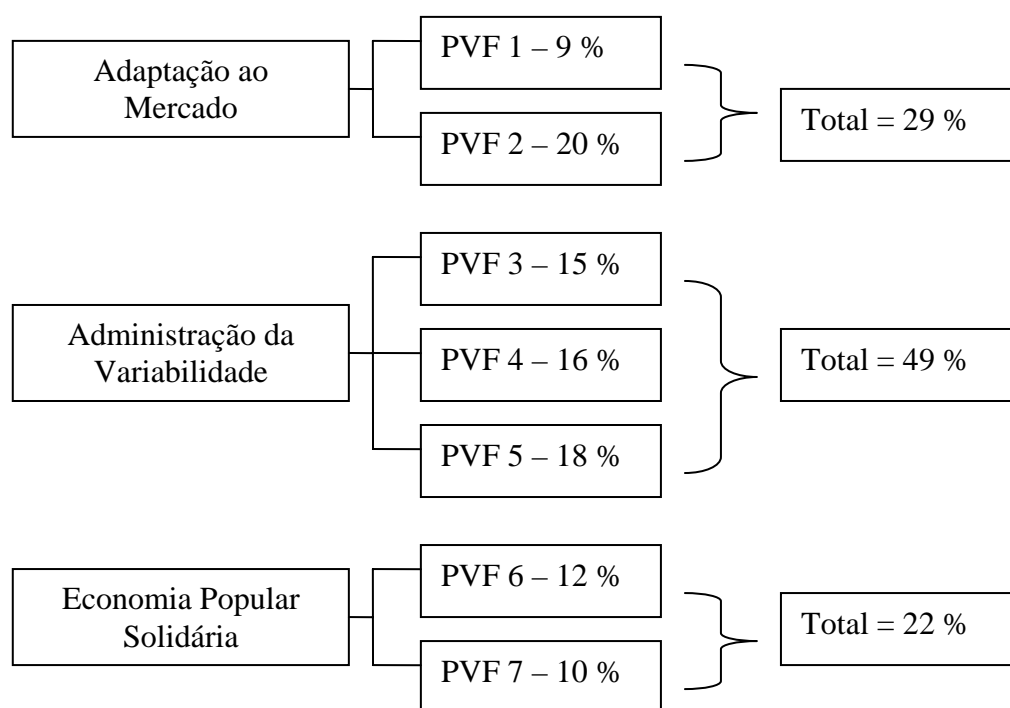


Figura 41 - Taxas de harmonização em % dos Pontos de Vistas Fundamentais

A Fig.. 41, acima, oferece uma visualização da preferência dos aspectos considerados significativos (PVFs) para a avaliação das estratégias de atuação da COOPAL. Dentre estes aspectos, constata-se que o PVF 2 – Ofertar um produto diferenciado - obteve a preferência do decisor, ficando em primeiro lugar, com 20%. Em seguida, vem o PVF 5 – Diversificar as receitas - com 18% da preferência. Em terceiro lugar, observa-se o PVF 4 – Diminuir os custos de distribuição - com 16%. Em quarto lugar, tem-se o PVF 3 – Diminuir os riscos de queda de receita - com 15% da preferência. O PVF 6 – Melhorar a renda dos produtores obteve 12%. Em sexto lugar, observa-se o PVF 7 – Melhorar a qualidade de vida dos produtores, com 10%

da preferência. E em último lugar, tem-se o PVF 1 – Atender as solicitações dos pontos de venda, com 9%.

Com o propósito de melhorar o entendimento, com uma visualização global do modelo de avaliação, apresenta-se, na Fig.. 42, abaixo, a participação percentual, em termos de taxas de harmonização, das três áreas de interesse identificadas na arborescência dos Pontos de Vista Fundamentais.

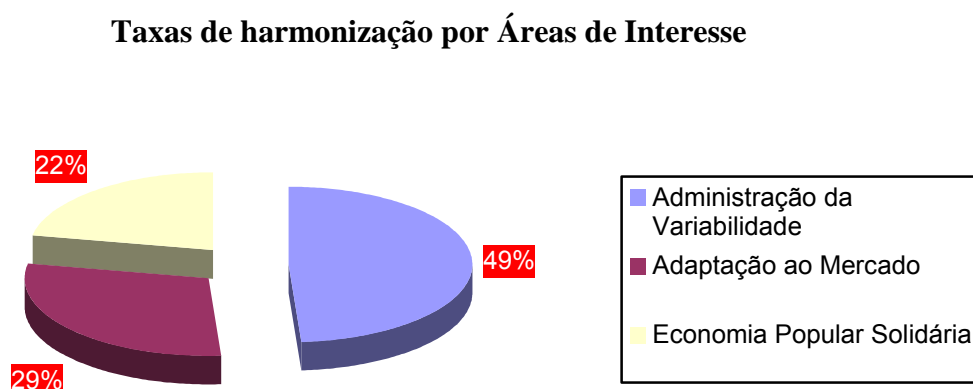


Figura 42- Representação gráfica das taxas de harmonização por área de interesse

Como é possível observar, para a avaliação das estratégias de atuação da COOPAL, a Área 'Administração da Variabilidade' obteve a preferência do decisor, ficando em primeiro lugar, com 49%. Isto significa que quase 50% dos interesses estratégicos da COOPAL podem ser explicados por três Pontos de Vista Fundamentais (PVF 3, PVF 4 e PVF 5), que integram esta área de interesse. Em seguida, com uma taxa de harmonização de 29% aparece a Área 'Adaptação ao Mercado'. E, em terceiro lugar, com 22% da preferência encontra-se a Área de interesse 'Economia Popular Solidária'.

Considerando-se todos os PVFs ao mesmo tempo, a tab. 15, abaixo, apresenta as taxas globais de harmonização entre os PVFs.

Tabela 15 - Taxas globais de harmonização entre Pontos de Vista Fundamentais

PONTO DE VISTA FUNDAMENTAL	PONTUAÇÃO	TAXA GLOBAL DE HARMONIZAÇÃO %
PVF 1 - Atender as solicitações dos pontos de venda	45	9%
PVF 2 - Ofertar um produto diferenciado	100	20%
PVF 3 – Diminuir os riscos de queda de receita	75	15%
PVF 4 – Diminuir os custos de distribuição	80	16%
PVF 5 – Diversificar as receitas	90	18%
PVF 6 – Melhorar a renda dos produtores	60	12%
PVF 7 - Melhorar a qualidade de vida dos produtores	50	10%
SOMA	500	100%

Os valores das taxas de harmonização foram atribuídos e validados pelo decisor. Para que haja uma melhor compreensão, apresenta-se, na Fig.. 43, abaixo, a representação gráfica das informações contidas na tab. acima.

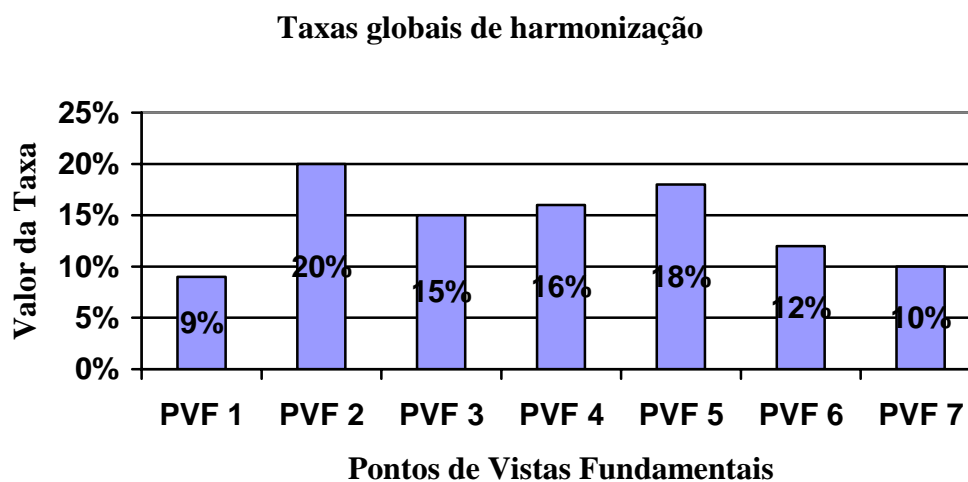


Figura 43 - Taxas de harmonização entre Pontos de Vista Fundamentais

Diante do que foi construído até aqui e considerando-se o nível de conhecimento gerado pela metodologia multicritério, foi possível efetuar a avaliação global, através do seu perfil de impacto, uma vez que o modelo de avaliação, segundo esta situação específica e de acordo com o juízo de valor do decisor, já está construído. Assim, o próximo procedimento é apresentar o perfil de impacto das ações da COOPAL, segundo o modelo proposto.

4.3 – Determinação do perfil de impacto das ações

A partir das informações obtidas com as funções de valor e as taxas de harmonização, apresenta-se o perfil de impacto da COOPAL em cada Ponto de Vista Elementar, segundo o modelo construído neste estudo. É importante ressaltar que, a partir do momento em que uma função de valor é associada a um Ponto de Vista Fundamental, ele também pode passar a chamar-se critério e seus Pontos de Vista Elementares, sub-critérios.

Para que fosse possível obter o perfil de impacto em cada Ponto de Vista Elementar, o decisor foi questionado a indicar em que nível a COOPAL se encontra atualmente. Este questionamento foi realizado logo após o decisor atribuir as funções de valor e indicar o nível 'bom' e 'neutro', para cada Ponto de Vista Elementar. A tab. a seguir apresenta os Pontos de Vista Elementares com seus respectivos níveis de impacto e pontuação (valor na escala transformada), bem como, a indicação do nível de impacto atual.

Tabela 16 - Perfil de impacto e pontuação atual da COOPAL nos PVEs

PONTOS DE VISTA	Taxa de Harmonização	Impacto Atual no descritor	Valor local (escala transformada para neutro = 0 e bom = 100)		
			Mínimo	Atual	Máximo
PVE 2.1 - Teor de gordura do leite	0,15 %	N2	-233	-166	100
PVE 2.2 – Intervalo de tempo entre a produção e a comercialização do leite	0,36 %	N3	-166	100	100
PVE 2.3 – Produtos sem uso de aditivos químicos	0,49 %	N2	0	100	100
PVE 3.1 – Expandir o mercado	0,58 %	N2	-250	-150	250
PVE 3.2 – Aumentar o volume comercializado	0,42 %	N2	-700	-500	300
PVE 7.1 – Número de horas/dia trabalhadas	0,42 %	N3	-75	0	175
PVE 7.2 – Uso de agrotóxico na propriedade	0,58 %	N3	-100	-60	100

Neste contexto, a tab. 16, demonstra a avaliação geral do perfil atual, considerando os PVEs, para os quais foram construídos descritores. Por exemplo, o **PVE 2.1 Teor de gordura do leite**, procura avaliar a quantidade de gordura existente no leite comercializado pela COOPAL. O impacto identificado pelo decisor é que, atualmente, a taxa de gordura é de 4,5 %, cujo impacto atual no descritor é de 20 pontos, correspondente ao nível N2 do descritor. Pode-se verificar, também, que a pontuação local (coluna valor transformado) correspondente ao nível N2, é de -166 pontos. Para o impacto mínimo, nível N1, a pontuação local identificada é de -233 pontos (coluna valor transformado). Para o impacto máximo, nível N5, o valor identificado é de 100 pontos.

Com as informações sobre as taxas locais e globais de harmonização (tab. 16) e com as informações da tab.17, foi possível calcular o valor global da COOPAL,

na situação atual. O cálculo considera o valor de todos os impactos constantes na tab. 17 e os agrega sucessivamente até o nível de Ponto de Vista Fundamental utilizando o modelo de agregação aditiva.

Para que seja possível calcular o valor da situação atual é preciso agregar os valores locais obtidos por cada um dos Pontos de Vista Elementares de acordo com a fórmula de agregação aditiva, exemplificada abaixo.

$$V(\alpha) = w_1.v_1(\alpha) + w_2.v_2(\alpha) + w_3.v_3(\alpha) + \dots + w_n.v_n(\alpha)$$

onde:

$V(\alpha)$ = Valor Global da ação α .

$v_1(\alpha), v_2(\alpha), v_n(\alpha)$ = Valor parcial da ação α nos critérios 1, 2, ...,n.

w_1, w_2, \dots, w_n = Taxas de harmonização dos critérios 1, 2, ...,n.

n = Número de critérios do modelo

Assim, para o PVF 2 têm-se:

$$V(\alpha) = 0,15 \cdot 30 + 0,36 \cdot 75 + 0,49 \cdot 100 =$$

$$V(\alpha) = 4,5 + 27 + 49 =$$

$$V(\alpha) = 80$$

Acima, é possível perceber o procedimento de aplicação do modelo de agregação aditiva, dos PVEs 2.1, 2.2 e 2.3, do PVF 2. Utilizando-se esta mesma fórmula, este procedimento foi realizado com os demais PVEs, cujos resultados podem ser observados na tab. 17, abaixo.

PVF 2 – PVE 2.1, 2.2 e 2.3	80
PVF 3 – PVE 3.1 e 3.2	85
PVF 7 – PVE 7.1 e 7.2	89

Após a realização da avaliação parcial das ações parte-se para a avaliação global. Para realizar a avaliação global procede-se da mesma forma, ou seja, utilizando-se a fórmula de agregação aditiva, no entanto, considerando os PVFs. Para melhor compreensão, vê-se, a seguir, a fórmula de agregação aditiva, bem como, o cálculo do valor global da situação atual.

$$V(\alpha) = w_1.v_1(\alpha) + w_2.v_2(\alpha) + w_3.v_3(\alpha) + \dots + w_n.v_n(\alpha)$$

onde:

$V(\alpha)$ = Valor Global da ação α .

$v_1(\alpha), v_2(\alpha), v_n(\alpha)$ = Valor parcial da ação α nos critérios 1, 2, ...,n.

w_1, w_2, \dots, w_n = Taxas de harmonização dos critérios 1, 2, ...,n.

n = Número de critérios do modelo

Assim, para os PVFs têm-se:

$$V(\alpha) = 0,09 \cdot 0 + 0,20 \cdot 80 + 0,15 \cdot 85 + 0,16 \cdot (-60) + 0,18 \cdot (-400) + 0,12 \cdot (-266) + 0,10 \cdot 89 =$$

$$V(\alpha) = 0 + 16 + 13 + (-10) + (-72) + (-32) + 9 =$$

$$V(\alpha) = (-76)$$

Exemplificando, a taxa de harmonização do PVF 1 é de 0,09 % e o seu valor, no critério, é de 0 (zero). Assim, multiplicando-se esses valores e somando ao mesmo cálculo dos demais PVF, tem-se o valor global.

Na Tab. 18, abaixo, é possível aferir os dados utilizados para o cálculo, assim como, a pontuação do valor global da situação atual da COOPAL.

Tabela 18 - Contribuição dos PVFs ao valor global na situação atual

PONTOS DE VISTA	Taxa de Harmonização	Impacto Atual no descritor	Valor local (escala transformada para neutro = 0 e bom = 100)			Valor Global do PVF (situação atual)
			Mín.	Atual	Máx.	
PVF 1 - Atender às solicitações dos Pontos de venda	0,09 %	45	-25	0	100	0
PVF 2 – Ofertar um produto diferenciado	0,20 %	100	-233	80	167	16
PVF 3 – Diminuir os riscos de queda de receita	0,15 %	75	-700	85	300	13
PVF 4 – Diminuir os custos de distribuição	0,16 %	80	-100	-60	100	-10
PVF 5 – Diversificar as receitas	0,18 %	90	-400	-400	600	-72
PVF 6 – Melhorar a renda dos produtores	0,12 %	60	-466	-266	200	-32
PVF 7 – Melhorar a qualidade de vida dos produtores	0,10 %	50	-100	89	175	9
	100 %					-76

Como se pode observar, o valor global da situação atual da COOPAL, segundo o modelo, é de (-76). Além de conhecer o valor global, atual, para que haja melhor compreensão, abaixo, na Fig.. 44, é apresentado o valor global da situação atual, por áreas de interesse.

A tab. 19, a seguir, apresenta o valor global da COOPAL para a situação atual, mínimo e máximo.

Tabela 19 - Valor global mínimo, atual e máximo daCOOPAL

VALOR GLOBAL DA COOPAL (escala transformada Neutro = 0 Bom = 100)		
Mínimo	Atual	Máximo
(-308)	(-76)	235

Alem do que já foi explicitado, é possível decompor o valor global, apresentando também a pontuação por área de interesse, tendo, assim, o que já se considera o detalhamento dos resultados. Esta informação é apresentada na Fig. 44, a seguir.

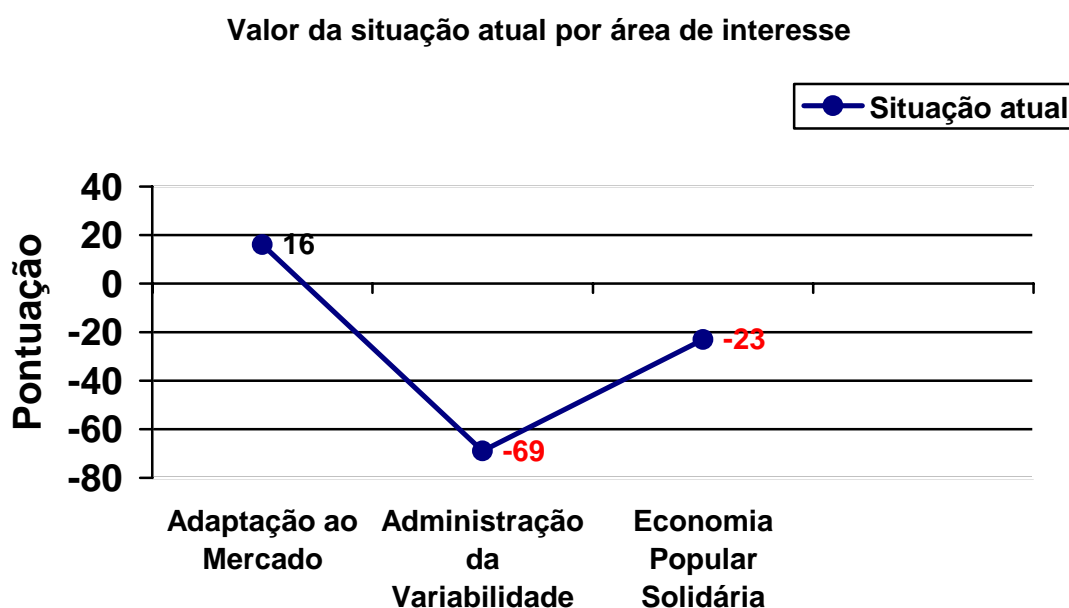


Figura 44 – Representação gráfica da situação atual, por área de interesse

Como é possível observar, a área Administração da Variabilidade é a que apresenta o menor valor global da situação atual, com -69 pontos, demonstrando ser a área, na situação atual, mais crítica. Em uma primeira análise, vale ressaltar que, ao mesmo tempo em que é a área com menor pontuação na situação atual, é, também, a área em que a taxa de harmonização foi a mais elevada.

Além de ser possível visualizar o valor global atual, por área de interesse, também é possível observá-lo por PVF, apresentado na Fig. 45, a seguir.

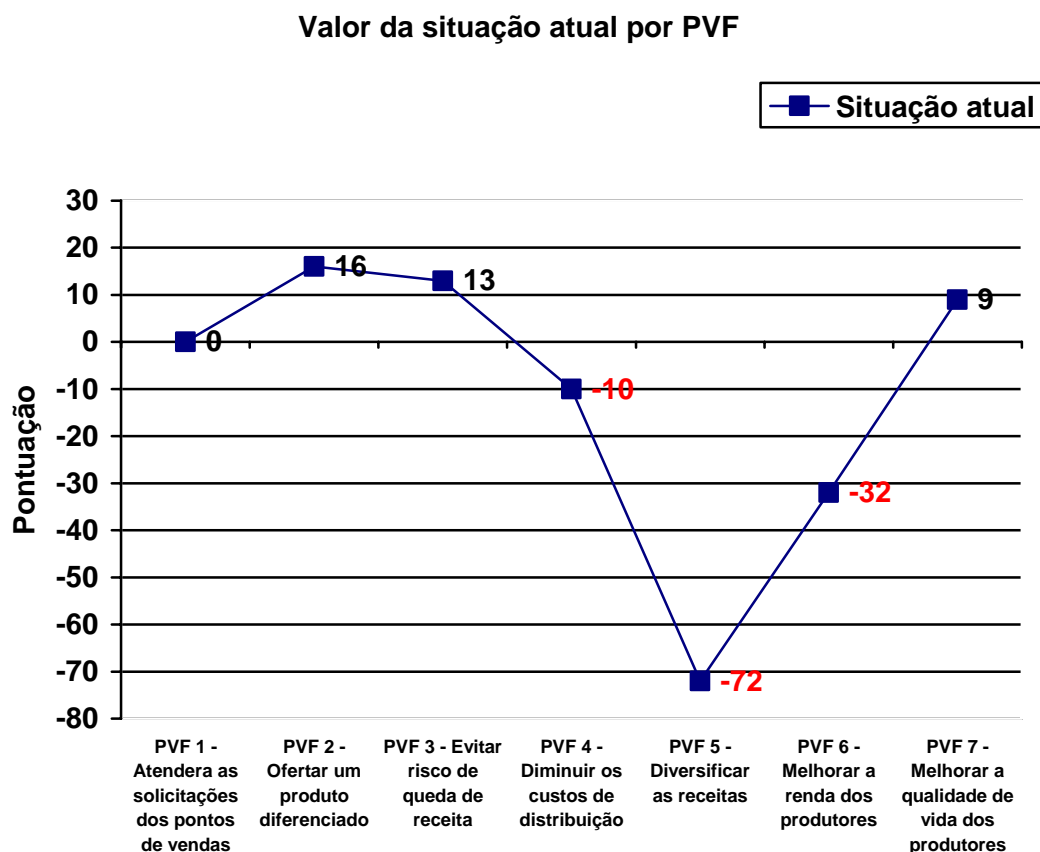


Figura 45 - Representação gráfica da situação atual por PVF

Com a compreensão dos resultados alcançados pelo modelo de avaliação construído, finaliza-se a análise dos resultados e, conseqüentemente, a etapa de avaliação, já que é possível saber onde estão situados os melhores resultados e as limitações. Neste contexto, a seguir apresenta-se a etapa de recomendações do modelo, no intuito de identificar as ações de melhorias.

4.4 – Fase de recomendações

A atividade de apoio à decisão não termina com a construção do modelo, segundo o qual a performance das estratégias de atuação da COOPAL é avaliada. Ao contrário, o modelo também tem como propósito oferecer aprendizado sobre o problema, o qual se torna fundamental para a tomada de decisões futuras. Neste sentido, apresenta-se, a seguir, possíveis cursos de ação, com o objetivo de melhorar o perfil atual do contexto decisional em questão.

Ao longo deste trabalho, destaca-se que a utilização deste modelo acontece com o intuito de avaliar as estratégias de atuação da COOPAL, tendo em vista a identificação de suas limitações e potencialidades. Assim, destaca-se que o modelo multicritério aqui desenvolvido possibilita, justamente, a verificação do desempenho das estratégias, evidências de suas limitações e, a partir de agora, pretende-se relacionar possíveis oportunidades.

Neste contexto, de acordo com a definição do problema, o modelo possibilita a valorização e exploração das oportunidades, à medida que permite minimizar as limitações e/ou inadequações, por meio da implementação de ações de aperfeiçoamento. O ponto de partida, para tal, é a análise dos resultados da avaliação das estratégias de atuação, obtidos com a aplicação do modelo, segundo as informações apresentadas na determinação do perfil de impacto das estratégias da COOPAL.

É importante destacar, no entanto, que durante o processo de construção do presente modelo de avaliação, certos aspectos foram tornados explícitos, principalmente na construção dos descritores. Estes, por sua vez, indicam ações que, após a devida análise, mostram-se passíveis de utilização para fins de aperfeiçoamento das estratégias de atuação da COOPAL. Para que haja maior compreensão, apresenta-se, a seguir, na tab. 20, os níveis de impacto, impacto atual, mínimo e máximo.

Tabela 20 - Níveis de impacto dos descritores, impacto atual, mínimo e máximo

PONTOS DE VISTA FUNDAMENTAIS/ ELEMENTARES	NÍVEIS DE IMPACTO						IMPACTO ATUAL		
							MÍN.	ATUAL	MÁX.
PVF 1 – Atender às solicitações dos Pontos de venda	N1 -25	N2 0	N3 12,5	N4 100			N1 -25	N2 0	N4 100
PVF 2 – Ofertar um produto diferenciado							-233	80	167
PVE 2.1 - Teor de gordura do leite	N1 -233	N2 -166	N3 -133	N4 0	N5 100		N1 -233	N2 -166	N5 100
PVE 2.2 – Intervalo de tempo entre a produção e a comercialização do leite	N1 -166	N2 0	N3 100	N4 167			N1 -166	N3 100	N4 167
PVE 2.3 – Produtos sem uso de aditivos químicos	N1 0	N2 100					N1 0	N2 100	N2 100
PVF 3- Evitar riscos de queda de receita							-700	85	300
PVE 3.1 – Expandir o mercado	N1 -250	N2 -150	N3 -100	N4 0	N5 100	N6 250	N1 -250	N2 -150	N6 250
PVE 3.2 – Aumentar o volume comercializado	N1 -700	N2 -500	N3 -200	N4 0	N5 100	N6 300	N1 -700	N2 -500	N6 300
PVF 4 – Diminuir os custos de distribuição	N1 -100	N2 -60	N3 -40	N4 0	N5 100		N1 -100	N2 -60	N5 100
PVF 5 – Diversificar as receitas	N1 -400	N2 -200	N3 0	N4 100	N5 600		N1 -400	N1 -400	N5 600
PVF 6 – Melhorar a renda dos produtores	N1 -466	N2 -266	N3 -133	N4 0	N5 100	N6 200	N1 -466	N2 -266	N6 200
PVF 7 – Melhorar a qualidade de vida dos produtores							-100	89	175
PVE 7.1 – Número de horas/dia	N1 -75	N2 -25	N3 0	N4 25	N5 100	N6 175	N1 -75	N3 0	N6 175
PVE 7.2 – Uso de agrotóxico na propriedade	N1 -100	N2 -80	N3 -60	N4 0	N5 100		N1 -100	N3 -60	N5 100

4.4.1 – A geração de ações

A identificação das ações que podem contribuir para melhorar o desempenho estratégico da COOPAL foi realizada conjuntamente entre o decisor e a pesquisadora. O apontamento das possíveis ações ocorreu após o decisor atribuir as taxas de harmonização aos PVFs.

Para a realização dessa etapa, solicitou-se ao decisor que apontasse ações para serem avaliadas. Tendo em mãos o mapa cognitivo, os PVFs, os descritores, as taxas de substituição e o nível de impacto atual, o decisor indicou as ações apresentadas a seguir, que fazem parte das estratégias a serem avaliadas.

Considerando que uma das funções do modelo multicritério é ajudar na identificação de ações de melhorias, estimular a criatividade e ampliar o conhecimento do decisor acerca da problemática em curso, foi possível identificar as ações relevantes e relacionadas a cada PVF. Neste contexto, além de identificar as ações que podem melhorar o desempenho da COOPAL em cada PVF, o decisor também projetou seus respectivos custos de implantação. Assim, apresenta-se, a seguir, as ações em cada PVF.

4.4.1.1 – Ponto de Vista Fundamental 1

Assim, o PVF 1 - Atender as solicitações dos pontos de vendas - apesar de se encontrar dentro do nível considerado competitivo, pode sofrer ações que possibilitem incrementar seu desempenho. Cada vez mais, os pontos de venda estão repassando a responsabilidade de organização dos espaços e exposição dos produtos para as empresas, cujos produtos são ali expostos e comercializados. Diante disso, tais ações denotam que os espaços, nos pontos de venda, destinados à exposição do produto devem ser trabalhados, ou seja, é preciso transformar esse espaço, de forma que os clientes sejam atraídos e decidam pela compra do produto. Outro aspecto importante é a divulgação do produto, para que o consumidor tome conhecimento das suas propriedades e, assim, decidam pela compra. Essa divulgação, segundo o decisor, deve ser feita através de folhetos explicativos, que devem acompanhar o produto. Além disso, a COOPAL sente necessidade de contratar uma pessoa, a qual, através de investimentos em marketing, abra um canal de comunicação com os consumidores, além de desenvolver a parte mercadológica

e publicitária dos seus produtos. Para efetivar a implantação destas ações, o investimento previsto gira em torno de R\$ 10.000,00 (dez mil reais).

4.4.1.2 – Ponto de Vista Fundamental 2

Para que pudesse ser operacionalizado, o PVF 2 – Ofertar um produto diferenciado, foi subdividido em três Pontos de Vistas Elementares: teor de gordura do leite, intervalo de tempo entre a produção e a comercialização do leite e produtos sem uso de aditivos químicos. Neste PVF, o PVE 2.1 – teor de gordura do leite revela que o produto da COOPAL (leite Delisul) encontra-se atualmente com um teor de gordura de 4,5 %, o que o posiciona no nível de sobrevivência. O nível considerado competitivo, neste quesito, denota que o teor de gordura do leite deveria estar entre 3 a 3,5 %.

Como atualmente, a COOPAL não possui nenhum equipamento para retirada da gordura do leite, este vai para a comercialização com o teor integral de gordura, o que vem ocasionando muitas perdas. Estas perdas acentuam-se no verão devido às altas temperaturas, pois o elevado teor de gordura contido no leite faz com que o mesmo entre em decomposição, azedando com muita facilidade. Este problema é agravado uma vez que a COOPAL não possui controle das câmaras frias onde o produto é acondicionado para a venda, e que devem permanecer em temperatura constante, o que nem sempre ocorre, tendo em vista que esse controle é feito pelo ponto de venda.

Diante deste contexto, a COOPAL pretende, para minimizar esse problema, adquirindo uma máquina para retirar o excesso de gordura do leite, deixando-o com um teor entre 3 e 3,5 %. O custo de aquisição desta máquina é de R\$ 35.000,00 (trinta e cinco mil reais). Porém, com a aquisição desta máquina será possível reduzir o teor de gordura do leite, diminuindo as perdas verificadas atualmente. Além disso, com o excesso de gordura retirado do leite, a COOPAL pretende, a partir do processamento dessa gordura, lançar novos produtos no mercado, como por exemplo, a manteiga. Vale ressaltar, no entanto, que visando atender uma parcela dos consumidores que preferem o leite com o teor de gordura integral, a COOPAL pretende comercializar uma pequena quantidade de leite sem a extração de gordura.

O segundo PVE, do PVF 2, diz respeito ao intervalo de tempo entre a produção e a comercialização do leite. Atualmente, a COOPAL entrega o leite, nos

pontos de venda, um dia após ter sido produzido, aspecto que a coloca no nível competitivo. Este aspecto é considerado muito importante pela COOPAL, uma vez que preza pela qualidade do produto, o que só é possível, uma vez que possua uma estrutura enxuta e ágil, onde o leite seja recolhido, na propriedade do produtor, pela manhã, chegando à indústria até o meio-dia, sendo processado e embalado à tarde e distribuído na manhã seguinte. Neste ponto, a COOPAL acredita estar bastante à frente da concorrência, que por sua vez leva até oito dias para expor o leite nos pontos de venda, ficando acondicionado nos resfriadores das usinas.

O PVE 2.3, do PVF 2 se refere à comercialização, por parte da COOPAL, do leite Delisul, sem adição de aditivos químicos. Neste quesito, atualmente a COOPAL encontra-se num nível competitivo, pois não agrega nenhum componente químico ao leite, único produto oficialmente comercializado. Para outros produtos, comercializados ainda em pequenas quantidades, de forma oficiosa, como galinha caipira e licor de amora, também não possuem a adição de nenhum componente químico. A galinha caipira é comercializada nas formas resfriada e/ou congelada. Enquanto que para a fabricação do licor, somente é utilizada a fruta *in natura* e açúcar. Mesmo considerando a entrada de novos produtos da COOPAL, no mercado, não se pretende comercializar produtos cuja adição de elementos químicos seja necessária. Assim, vê-se, a seguir, as ações a serem implantadas para melhorar o desempenho da COOPAL, neste PVF.

4.4.1.3 – Ponto de Vista Fundamental 3

O PVF 3 – Diminuir os riscos de queda de receita, para ser operacionalizado, foi desmembrado em dois PVEs. Para evitar o risco de queda de receita entende-se que a COOPAL precisa expandir o mercado e aumentar o volume comercializado. Assim, o primeiro PVE faz referência à expansão do mercado, que significa aumentar o número de pontos de venda. Assim, projetou-se a taxa de crescimento, para dois anos, do número de pontos de venda dos produtos da COOPAL. Neste aspecto, a COOPAL encontra-se com um crescimento (média dos últimos dois anos) de 30 %, o que é considerado bastante baixo. A projeção para os próximos dois anos é uma taxa de crescimento de 200%. Para que seja possível atender esta projeção, a COOPAL pretende diversificar a linha de produtos, lançando, no mercado, derivados do leite, como manteiga e bebidas lácteas. Além

disso, a COOPAL espera entrar no mercado com novos produtos como frutas e derivados e comercialização de aves caipiras. Com um *mix* de produtos, a COOPAL acredita que a taxa de crescimento dos pontos de vendas, projetada, será atendida. Além disso, a COOPAL pretende explorar novos espaços institucionais, como a comercialização direta a associações de funcionários, instituições públicas, hotéis e restaurantes. Outro fator determinante para o crescimento do número de pontos de venda é a entrada, no mercado, em outras regiões do estado, além da participação em licitações públicas, para a comercialização de seus produtos.

Para que essas implementações sejam possíveis é necessário um investimento de R\$ 1.600.000,00 (um milhão e seiscentos mil reais), para a modernização da usina de leite, além da construção de uma unidade de processamento de frutas e derivados. Os recursos financeiros necessários para estas mudanças estão sendo pleiteados junto a órgãos do governo federal, a fundo perdido. Segundo a COOPAL, o governo federal já acenou que há grandes possibilidades de liberação de recursos financeiros para a concretização desses projetos.

O PVE 3.2, que compõe o PVF 3, faz referência ao crescimento do volume comercializado. Neste quesito, entende-se que para evitar o risco de queda de receita, a COOPAL necessita aumentar o volume comercializado. A média de crescimento do volume comercializado, nos últimos dois anos gira em torno de 30%. No entanto, a projeção da COOPAL, para os próximos dois anos é de um crescimento de 200%. Portanto, é possível perceber que, atualmente, a COOPAL, neste aspecto, encontra-se no nível de sobrevivência, o que representa a necessidade de mudanças imediatas, tendo em vista a atingir o nível competitivo.

Para essa mudança de nível, a COOPAL necessita, além da diversificação de produtos, já mencionada, também a construção de uma unidade de processamento de frutas e derivados e a modernização da usina de leite. A concretização desse projeto envolve e está integrado à questão anterior, onde o valor necessário para investimento é de R\$ 1.600.000,00.

4.4.1.4 – Ponto de Vista Fundamental 4

O PVF 4 – Diminuir os custos de distribuição reflete uma preocupação da área de interesse Administração da Variabilidade. Atualmente, o custo de

distribuição é de 17%, o que é considerado bastante alto. Neste ponto, vale ressaltar que 75% do leite comercializado atualmente pela COOPAL não tem custo de distribuição, pois a Cosulati, atual compradora, é responsável pelo transporte do produto. No entanto, neste trabalho, tendo em vista a avaliação das estratégias da COOPAL, trabalhou-se com os valores que envolvem a distribuição de produtos, cujos custos recaem sobre a COOPAL. Assim, observa-se que a COOPAL encontra-se no nível de sobrevivência. A projeção é reduzir os custos de distribuição em 40%. Esta redução será possível através do acréscimo do número de pontos de vendas, aumento do volume comercializado e a diversificação de produtos. Os investimentos necessários para atender este quesito são os já mencionados anteriormente, uma vez que envolvem os mesmos pontos.

4.4.1.5 – Ponto de Vista Fundamental 5

O PVF 5 – Diversificar as receitas -, contempla uma grande aspiração da COOPAL, que é o lançamento de novos produtos no mercado. A avaliação deste ponto de vista considerou o percentual de participação, do leite, nas receitas atuais da COOPAL. Assim, observou-se que atualmente, a COOPAL encontra-se no nível de sobrevivência, uma vez que tem praticamente 100% das receitas oriundas da comercialização do leite. Esta situação deixa a COOPAL vulnerável, uma vez que tanto ações desencadeadas pela concorrência ou alguma outra questão relacionada com a produção de leite pode desencadear graves problemas de comercialização e, conseqüentemente, dificuldades financeiras. A perspectiva da COOPAL é que o índice de participação do leite nas receitas seja fixado entre 40 e 60%, o que é considerado competitivo.

Para modificar esta situação, a COOPAL vem trabalhando no sentido de implantar a diversificação de produtos, o que viabilizaria a redução da participação do leite nas receitas. Os investimentos necessários envolvem a construção da unidade de processamento de frutas e derivados.

4.4.1.6 – Ponto de Vista Fundamental 6

O PVF 6 – Melhorar a renda dos produtores faz parte da área de interesse Economia Popular Solidária. A operacionalização deste PVF deu-se a partir da

avaliação do acréscimo da renda bruta dos produtores associados à COOPAL. Assim, observou-se que a COOPAL, neste aspecto, está no nível de sobrevivência, uma vez que, atualmente, os produtores, considerando a comercialização de seus produtos junto à COOPAL, têm um acréscimo na renda bruta de R\$ 200,00 mensais, ou seja, 57% de um salário mínimo, que atualmente é de R\$ 350,00. Porém, o nível considerado competitivo, pela COOPAL, contempla um acréscimo de um a dois salários mínimos mensais, na renda bruta dos produtores.

Para atingir esta meta, a COOPAL acredita que é preciso viabilizar a comercialização de novos produtos, como frutas e derivados, aves caipiras e, diante da perspectiva do biodiesel, produzir mamona e girassol. Com a diversificação, o produtor poderá aumentar a renda da propriedade, o que lhe proporcionará melhores condições de vida no campo.

4.4.1.7 – Ponto de Vista Fundamental 7

O PVF 7 – Melhorar a qualidade de vida dos produtores, para ser operacionalizado, foi necessário subdividi-lo em dois PVEs. O primeiro PVE – Número de horas/dia trabalhadas procurou avaliar a quantidade de horas/dia, que o produtor despense para desenvolver suas atividades produtivas. Esta preocupação está ligada, principalmente, com a expansão, na região, das áreas com plantação de fumo. Segundo a COOPAL, os produtores de fumo trabalham em média 16 horas/dia, podendo chegar a 18 ou mais horas/dia, o que pode ser considerado agressivo e prejudicial à saúde do ser humano. Porém, diante da atual conjuntura econômica, o número de horas trabalhadas por estes produtores parece não desestimular a atividade, uma vez que parecem não encontrar outra saída para o desenvolvimento da propriedade. Neste contexto, a COOPAL não se posiciona de forma a desestimular a plantação de fumo, mas preocupa-se em apresentar alternativas que possibilitem aumentar a renda do produtor, sem a necessidade de tantas horas/dia de trabalho.

Atualmente, os produtores associados à COOPAL, e que não plantam fumo, trabalham em média 12 horas/dia. Assim, encontram-se no nível considerado competitivo. Porém, para que este aspecto possa melhorar ainda mais, a COOPAL propõe a diversificação da produção. Para isso, a COOPAL precisa viabilizar a comercialização dos produtos oriundos dessas propriedades. Assim, acredita-se

numa melhoria da renda e na manutenção ou decréscimo da necessidade de horas/dia trabalhadas.

O PVE 7.2, deste PVF – Uso de agrotóxico na propriedade - propõe que a saúde do produtor é um bem que deve ser preservado. Assim, para melhorar a qualidade de vida do produtor, a redução do uso de agrotóxico deve ser estimulada. Tendo em vista que a COOPAL quer atender um segmento de consumidores que está disposto a adquirir produtos livres de agrotóxicos, parece ser possível estimular os produtores a reduzir, chegando a eliminação, do uso de agrotóxico nas propriedades.

Atualmente, a avaliação demonstrou que os produtores associados à COOPAL encontram-se, em média, num nível de sobrevivência. Para avaliar este aspecto efetuou-se a média de utilização de agrotóxico nas propriedades. A COOPAL acredita que, atualmente, 100% das lavouras onde há plantação de fumo utilizam agrotóxico; 5% das lavouras mecanizadas, mas que não plantam fumo, utilizam agrotóxicos ou semelhantes. Por outro lado, as lavouras não mecanizadas e sem plantação de fumo não utilizam agrotóxico nas propriedades. Diante deste contexto, a diversificação parece ser uma alternativa bastante viável para os associados da COOPAL.

Por fim, é importante destacar, também, que as mesmas ações podem gerar, ao mesmo tempo, alterações positivas em vários PVFs, devido a sua abrangência. Como é possível observar, o número de ações não é grande, no entanto, deliberadamente, podem transformar a estrutura de negócio e, conseqüentemente, a competitividade da COOPAL.

4.4.2 – Estratégias de implementação de ações

Na medida em que os trabalhos da etapa de recomendação foram evoluindo, constatou-se que algumas ações influenciavam, simultaneamente, diversos Pontos de Vistas, como já ressaltado. Neste contexto, optou-se pelo estabelecimento de algumas estratégias, cuja classificação está centrada no curto, médio e longo prazo. Destaca-se que, para fins deste estudo, considera-se curto prazo, de seis meses a um ano; médio prazo, até dois anos e longo prazo, até cinco anos. Com o objetivo de contribuir com a análise das estratégias, apresenta-se seu respectivo custo (quando há) e as implicações nos Pontos de Vistas envolvidos.

É importante destacar que, em relação aos benefícios que cada estratégia pode gerar nos Pontos de Vista, com os respectivos níveis de impacto, os resultados foram estimados com base na cognição do decisor, juntamente com a pesquisadora.

4.4.2.1 – Estratégias de curto prazo

ESTRATÉGIA 1 – Desenvolvimento e aplicação de um plano de *marketing*

Esta ação estratégica deve envolver: pesquisa de mercado, tanto para conhecer opinião de consumidores, quanto para abertura de novos espaços de venda. A exploração de novos espaços de comercialização deve contemplar não só a região de Pelotas, mas, também, outras regiões do estado. É importante destacar, que nesses novos espaços devem estar contidos comércios de alimentos, associações de funcionários (tanto de empresas públicas, quanto privadas), associações de bairros, programas governamentais, hotéis, restaurantes, feiras, etc.

Ademais, desenvolver instrumentos de comunicação visual, tanto para acompanhar o produto, quanto para serem fixados nos pontos de vendas, onde contenha informações sobre a composição e origem do produto, além de destacar, de alguma forma, os preceitos da COOPAL. O desenvolvimento e a criação de embalagens para os produtos também devem ser contempladas neste plano. As embalagens devem ser desenvolvidas, de modo que contenham todas as informações determinadas pelas normas técnicas, além de *design* e cores atrativas aos consumidores.

Ao mesmo tempo, considerando que, conforme expressado pelo decisor, os pontos de vendas estão solicitando que a COOPAL assuma a responsabilidade pela preparação e exposição do produto, este plano deve viabilizar o treinamento dos entregadores. O conteúdo programático deste treinamento deve ser voltado a técnicas de venda, comportamento do consumidor, técnicas de organização e exposição atrativa do produto, além de técnicas de *layout*. Para efetuar o treinamento, sugere-se que a COOPAL firme convênio com os cursos de administração das universidades e faculdades de Pelotas. Esse tipo de convênio é interessante para ambas as partes, uma vez que, para os cursos de administração é a oportunidade de expor seus alunos à situação práticas, tendo em vista atender

parte da formação acadêmica. Geralmente, esse tipo de convênio não tem custos e é supervisionado por professores que detêm conhecimento na área.

Tabela 21 - Estratégia possível de ser implantada (1)

ESTRATÉGIA					
Estratégia Nº	DESCRIÇÃO	Custo (R\$)	Ponto de Vista Fundamental/Elementar		
			Nº	Impacto atual	Impacto depois
01	Desenvolvimento e aplicação de plano de marketing	10.000,00	1	N2	N4
			3.1	N2	N4
			3.2	N2	N3

A Fig.. 46, a seguir apresenta o perfil de impacto desta estratégia.

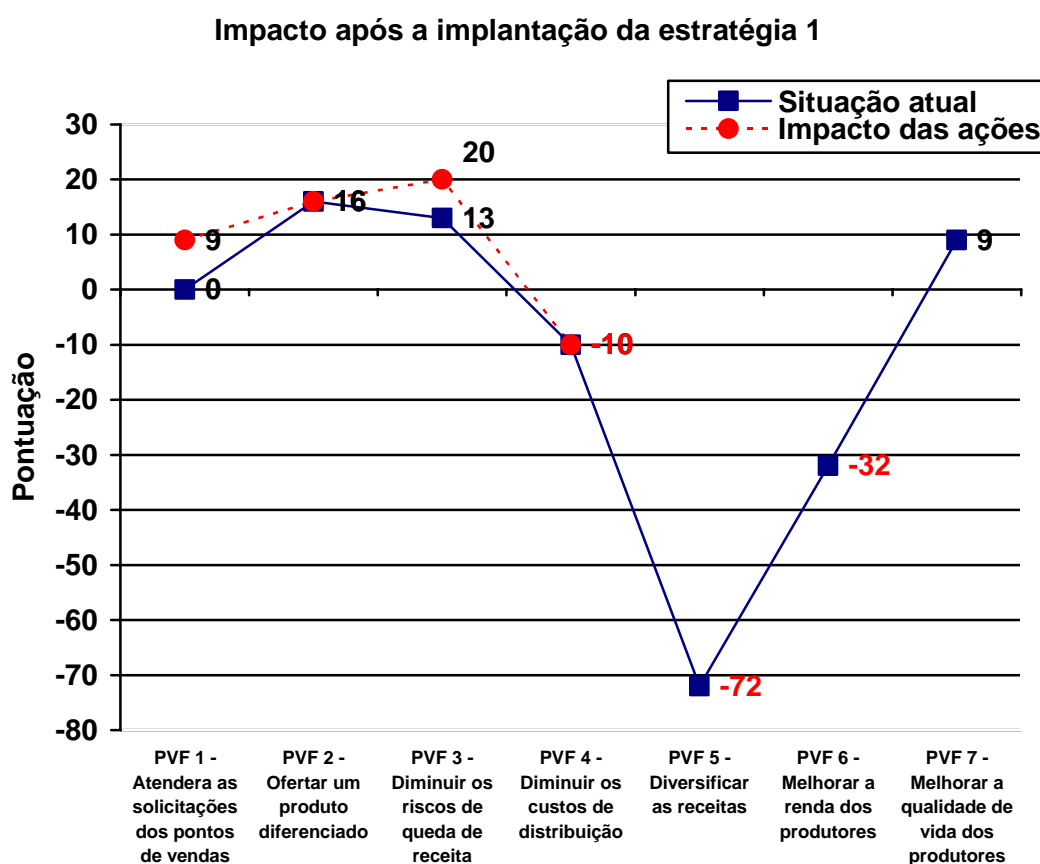


Figura 46 - Impacto da estratégia 1 nos PVFs 1 e 3

A estratégia indicada proporcionou uma melhoria de 16 pontos (de 0 para 9) no PVF 1; e de 7 pontos (de 13 para 20) no PVF 3. Na situação atual, o perfil de impacto da COOPAL gera um escore global de -76 pontos. Com os impactos desta estratégia o escore global poderia atingir -60 pontos, ou seja, uma melhoria de 16 pontos. Como mostra a Fig.. 47, a seguir.

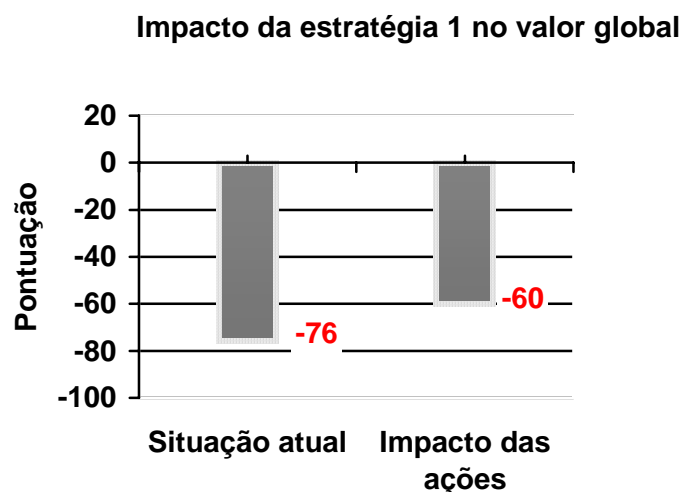


Figura 47 - Pontuação global comparativa entre situação atual e melhoria após implantar a estratégia 1

ESTRATÉGIA 2 – Adequação do teor de gordura do leite, à preferência dos consumidores

Esta estratégia é específica para adequar o teor de gordura do leite, à preferência dos consumidores. Interfere, positivamente, somente no PVE 2.1, no entanto, esse ajuste é essencial para a comercialização do leite Delisul. A necessidade desta estratégia pode ser justificada pelo alto índice de devolução de leite deteriorizado (azedo), principalmente no verão, em função do alto teor de gordura atual, o que acaba gerando perdas financeiras à COOPAL.

Para implantar esta estratégia, a COOPAL precisa adquirir uma máquina que retire o excesso de gordura do leite, cujo custo financeiro é de R\$ 35.000,00 (trinta e cinco mil reais).

O resultado desta estratégia é imediato e incide diretamente sobre o PVE 2.1- teor de gordura do leite. Neste PVE, a COOPAL encontra-se atualmente no nível de sobrevivência, N2 (-166), procedendo à retirada do excesso de gordura do leite, passa para o nível competitivo N5 (100).

Tabela 22: Estratégia possível de ser implantada (2)

ESTRATÉGIA					
Estratégia Nº	DESCRIÇÃO	Custo (R\$)	Ponto de Vista Fundamental/Elementar		
			Nº	Impacto atual	Impacto depois
02	Adequação do teor de gordura do leite, à preferência dos consumidores.	35.000,00	2.1	N2	N5

A Fig.. 48, a seguir apresenta o perfil de impacto desta estratégia.

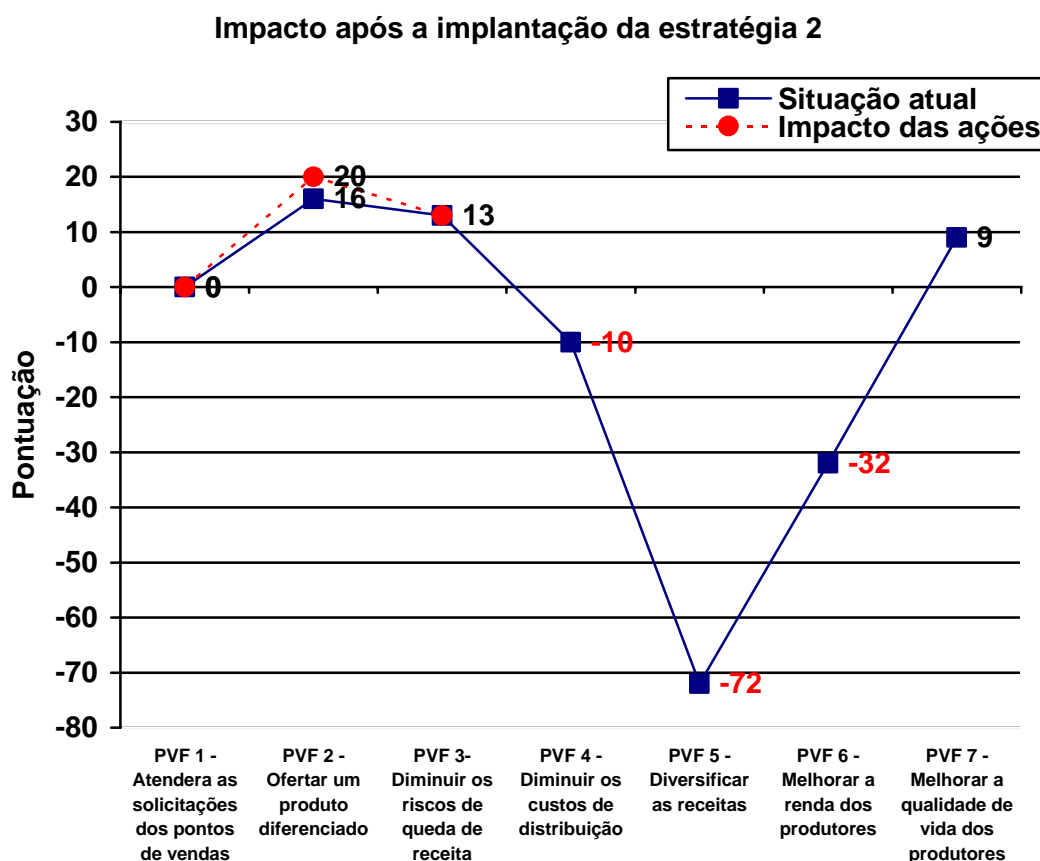


Figura 48 - Impacto da estratégia 2 no PVF 2

A estratégia indicada proporcionou uma melhoria de 4 pontos (de 16 para 20) no PVF 2. Na situação atual, o perfil de impacto da COOPAL gera um escore

global de -76 pontos. Com os impactos desta estratégia o escore global poderia atingir -72 pontos, ou seja, uma melhoria de 4 pontos. Como mostra a Fig.. 49, a seguir.

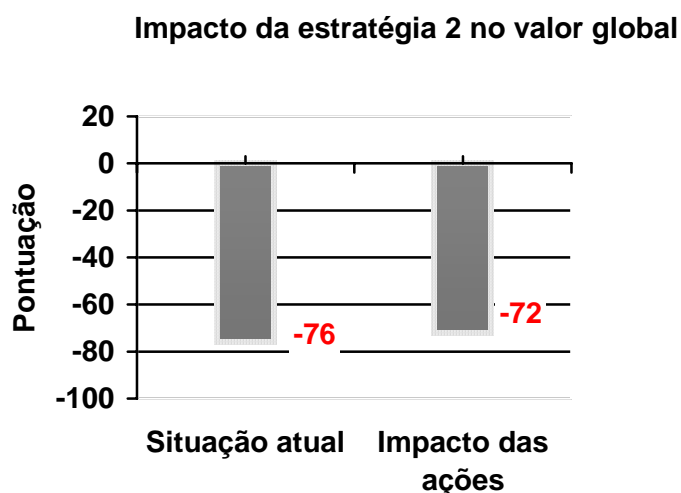


Figura 49 - Pontuação global comparativa entre situação atual e melhoria após implantar a estratégia 2

ESTRATÉGIA 3 – Difusão dos preceitos da economia popular solidária

Esta estratégia visa levar aos associados da COOPAL, conhecimento e informações sobre possibilidades de inclusão social, através da produção e comercialização conjunta, oportunidades de negócios, técnicas de produção que visam atender os padrões de qualidade exigidos pelos produtores, etc. Além disso, conscientizar o associado sobre os benefícios que podem advir de sistemas que estejam organizados, como por exemplo, troca de experiências e ajuda mútua. Financeiramente, é possível implementar esta estratégia sem custo para a COOPAL e os resultados poderiam ajudar a melhorar o desempenho do PVF 6 – Melhorar a renda dos produtores.

Tabela 23: Estratégia possível de ser implantada (3)

ESTRATÉGIA					
Estratégia Nº	DESCRIÇÃO	Custo (R\$)	Ponto de Vista Fundamental/Elementar		
			Nº	Impacto atual	Impacto depois
03	Difusão dos preceitos da economia popular solidária	0	6	N2	N3

A Fig.. 50, a seguir apresenta o perfil de impacto desta estratégia.

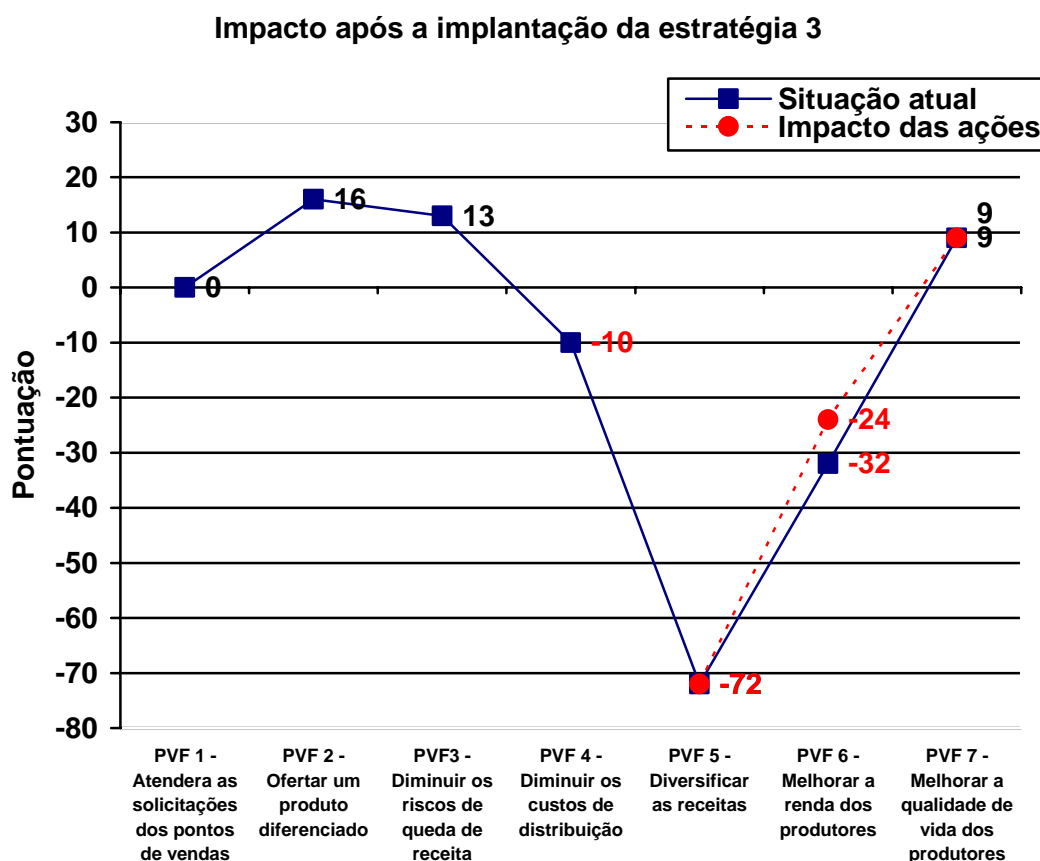


Figura 50 - Impacto da estratégia 3 no PVF 6

A estratégia indicada proporcionou uma melhoria de 8 pontos (de -32 para -24) no PVF 6. Na situação atual, o perfil de impacto da COOPAL gera um escore global de -76 pontos. Com os impactos desta estratégia o escore global poderia atingir -68 pontos, ou seja, uma melhoria de 8 pontos. Como mostra a Fig.. 51, a seguir.

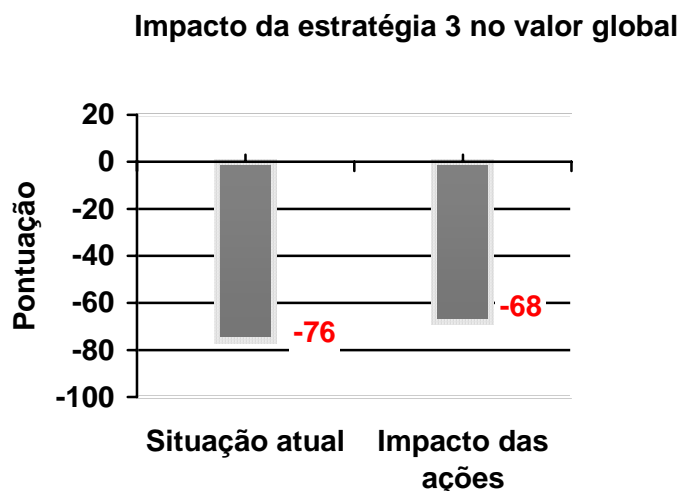


Figura 51 - Pontuação global comparativa entre situação atual e melhoria após implantar a estratégia 3

4.4.2.2 – Estratégia de médio e longo prazo

ESTRATÉGIA 4 – Diversificação da linha de produtos

No decorrer deste trabalho, esta estratégia ficou fortemente evidente. Por um lado, esta estratégia se justifica por ser, o leite, o atual e único produto da COOPAL, não possuindo nenhuma característica que possa ser considerada como diferencial, portanto, um produto comum, cuja concorrência é bastante acirrada. O que vai de encontro com os preceitos da administração que não aconselha a comercialização de um único produto, cujo número de concorrentes seja elevado e que não tenha um diferencial que possa atrair um segmento de consumidores. Além disso, as receitas da COOPAL são 100% atrelada a uma única fonte de receita, o leite, o que eleva os riscos.

Neste contexto, esta estratégia propõe o lançamento, no mercado, de novos produtos derivados do leite, como manteiga e bebidas lácteas. Com a aquisição da máquina para retirada do excesso de gordura do leite, a matéria prima para a manteiga estaria assegurada, assim, bastaria processá-la. Já, para a fabricação de bebidas lácteas, cujo leite é a matéria prima principal, o processo de fabricação, segundo informações do decisor, é bastante simples.

Além disso, nesta mesma estratégia, considera-se a fabricação e comercialização de produtos derivados de frutas de pomar doméstico, como: doces artesanais, frutas *in natura* e licores além da produção e comercialização de mamona e girassol, tendo em vista o projeto do biodiesel e a criação e comercialização de aves crioulas vivas (feiras da galinha viva) e aves prontas para o consumo (embaladas). Vale destacar, que os produtos elencados foram indicados pelo decisor, como uma proposta que já vem sendo pensada. A justificativa para o lançamento desses produtos recai sobre os preceitos da COOPAL em viabilizar a comercialização de produtos oriundos da agricultura familiar, ou seja, produtos que possam ser produzidos em baixa escala e que encontram na agricultura familiar, as condições ideais para serem produzidos.

Por outro lado, para que esta estratégia possa ser viabilizada, a COOPAL deve, além de modernizar a usina de leite, construir uma unidade de processamento de frutas e derivados, cujo custo financeiro total é de R\$ 1.600.000,00 (um milhão e seiscentos mil reais). Vale destacar, que se a COOPAL realmente decidir em implantar esta estratégia, deve, antecipadamente, articular a produção junto aos produtores.

Com a implantação dessa estratégia, as receitas oriundas da comercialização do leite, que atualmente é de 100%, devem se fixar em 40 % do total das receitas. Assim, os resultados dessa estratégia incidem diretamente sobre o PVF 5 – Diversificar as receitas -, e do PVF 6- Melhorar a renda dos produtores. Indiretamente, os resultados podem impactar também no PVE 3.1 – Expandir o mercado -, PVE 3.2 – Aumentar o volume comercializado -, PVF 4 – Custos de distribuição -, PVE 7.1 – Número de horas/dia trabalhadas - (tendo em vista que, se comparado ao cultivo de fumo, o número de horas/dia necessária para a produção seria menor) e no PVE 7.2 – Uso de agrotóxico na propriedade – (da mesma forma, se comparada à produção de fumo, o uso de agrotóxico, para a produção dos produtos mencionados acima, praticamente desapareceria).

Tabela 24 - Estratégia possível de ser implantada (4)

ESTRATÉGIA					
Estratégia Nº	DESCRIÇÃO	Custo (R\$)	Ponto de Vista Fundamental/Elementar		
			Nº	Impacto atual	Impacto depois
04	Diversificação da linha de produtos derivados do leite e lançamento de novos produtos	1.600.000,00	5	N1	N4
			6	N2	N5
			3.1	N2	N6
			3.2	N2	N6
			4	N2	N5
			7.1	N3	N5
			7.2	N3	N5

A Fig.. 52, a seguir apresenta o perfil de impacto desta estratégia.

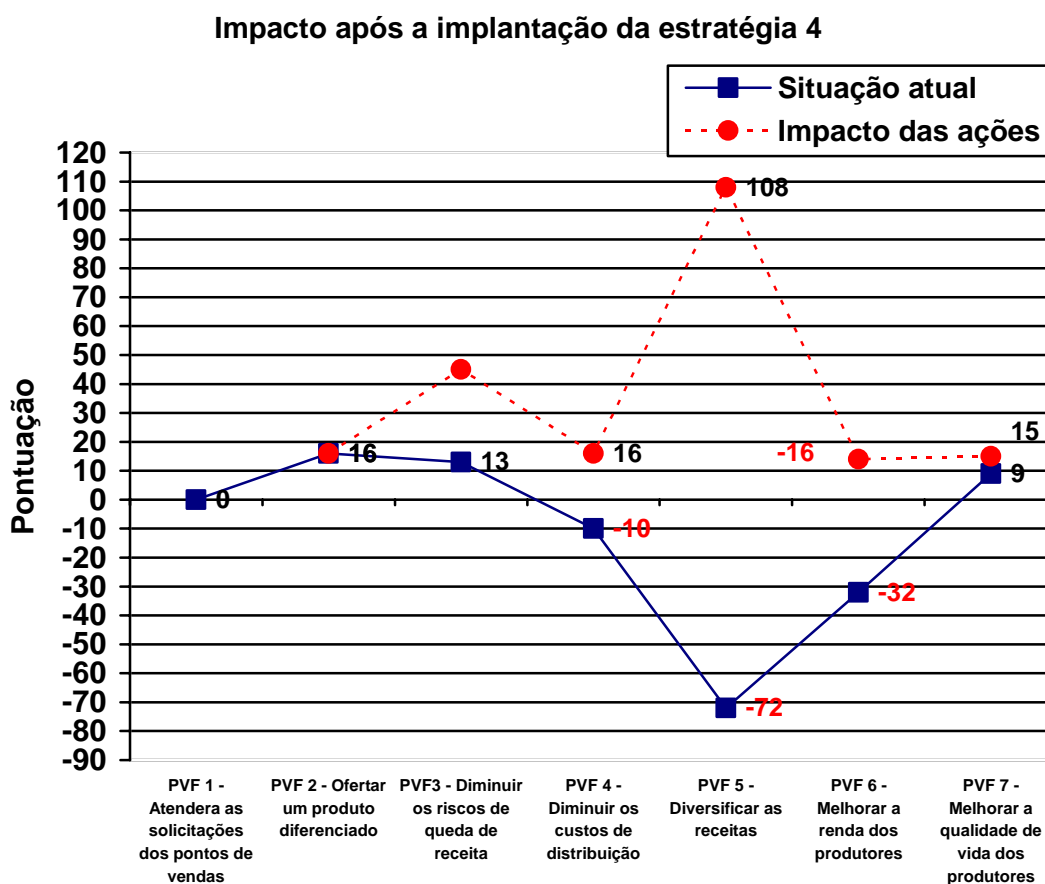


Figura 52 - Impacto da estratégia 4 nos PVFs 3, 4, 5, 6 e 7

A estratégia indicada proporcionou uma melhoria de 32 pontos (de 13 para 45) no PVF 3; 26 pontos (de -10 para 16) no PVF4; 180 pontos (de -72 para 108) no PVF 5; 46 pontos (de -32 para 14) no PVF 6 e 6 pontos (de 9 para 15) no PVF 7. Na situação atual, o perfil de impacto da COOPAL gera um escore global de -76 pontos. Com os impactos desta estratégia o escore global poderia atingir 214 pontos, ou seja, uma melhoria de 290 pontos. Como mostra a Fig.. 53, a seguir.

Impacto da estratégia 4 no valor global

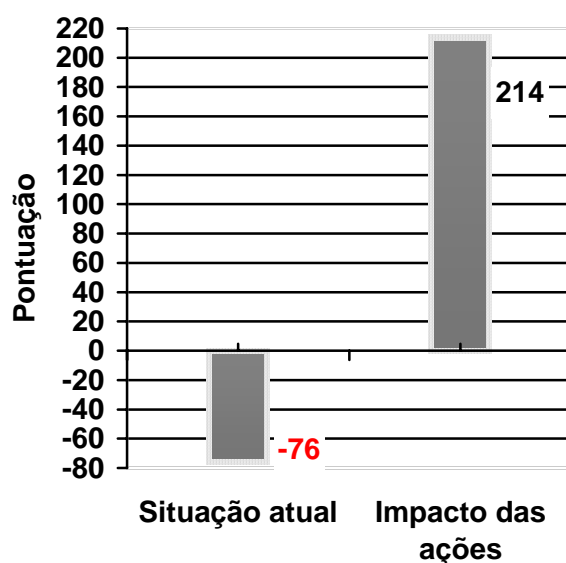


Figura 53 - Pontuação global comparativa entre situação atual e melhoria após implantar a estratégia 4

Para finalizar, vale destacar, que não se encerra aqui, nem com este trabalho, o processo de avaliação das estratégias de atuação da COOPAL, pois os aperfeiçoamentos devem ser colocados em prática. Além disso, as várias etapas e os procedimentos, que compõem o modelo, devem ser reavaliados com o objetivo de garantir o aprimoramento ou a sua adequação, através de um processo contínuo de crescimento e aprendizado, de acordo com os propósitos da abordagem construtivista multicritério, aplicada neste estudo.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A preocupação deste trabalho foi construir um modelo de avaliação estratégica, onde o suporte teórico e metodológico ancora-se na metodologia Multicritério de Apoio à Decisão. Especificamente, preocupou-se em utilizar esta metodologia na avaliação das estratégias de atuação da COOPAL, tendo em vista a delimitação de seus pontos fortes e suas limitações.

Com base no problema central, e levando-se em consideração as informações obtidas através do decisor da COOPAL, apresentam-se, na seqüência, as considerações finais desta pesquisa baseada no referencial teórico, nos procedimentos metodológicos e nos resultados alcançados com o desenvolvimento das diversas etapas da construção do modelo.

5.1 – Quanto à metodologia utilizada

Inicialmente, observa-se que os procedimentos metodológicos de construção do modelo de avaliação das estratégias de atuação da COOPAL, seguiram a teoria do multicritério de apoio à decisão, cujas etapas possuem características específicas como a elaboração do mapeamento cognitivo, a construção da árvore de pontos de vistas fundamentais, a definição dos descritores, etc.

Dos pontos mais importantes da metodologia empregada, pode-se ressaltar o uso de um processo estruturado para a definição e entendimento do problema em estudo. Mesmo que, inicialmente, o problema pudesse estar claro para a pesquisadora, enquanto requisito para a produção desta tese, posteriormente, constatou-se que, na prática, a definição só ficou mais clara, após o desenvolvimento das etapas de estruturação da situação problemática.

No entanto, isto não significa a existência de dois problemas, mas tão somente uma linguagem comum de debate e de estruturação foi necessária para

que, pesquisadora e decisor, pudessem aprender conjuntamente e obter um mesmo entendimento da situação, possibilitando o avanço na construção do modelo, conforme o objetivo do trabalho.

Assim, o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão, no processo de estruturação, propiciou uma linguagem comum, o que tornou o problema representativo, tanto dos interesses da pesquisadora como do pesquisado, podendo ajudar o decisor nas suas questões práticas de resolução de problemas estratégicos. Os conhecimentos do decisor em relação à problemática do estudo facilitaram o entendimento. Assim, todos os conceitos gerados inicialmente, auxiliaram na compreensão e posterior estruturação do problema. Além disso, a metodologia ajudou a emergir os aspectos mais importantes para a representação de um problema complexo. Vale destacar que o envolvimento do decisor, no desenvolvimento do trabalho foi expressivo, desde a etapa de construção do mapa cognitivo até a finalização dos trabalhos.

Vale enfatizar, que a metodologia multicritério possibilita o rearranjo em qualquer momento do processo em desenvolvimento do estudo. Neste aspecto, destaca-se que, com as informações obtidas junto ao decisor, foram, num determinado momento, construídos os descritores. No entanto, ao retornar, para validação dos mesmos, o decisor informou que um dos descritores deveria ser refeito, uma vez que aquele já não representava os anseios da COOPAL. Assim, procedeu-se a mudança, o que só foi possível, devido à flexibilidade da metodologia multicritério, que considera, todo o processo, como construção e aprendizado.

A única ressalva quanto à metodologia multicritério de apoio à decisão é a limitação natural do ser humano em raciocinar numericamente. Este procedimento pode comprometer a confiabilidade das informações e dificultar a empregabilidade do modelo.

5.2 – Quanto ao estudo de caso

Além das questões referentes à metodologia utilizada, os resultados do presente estudo ressaltaram os pontos fortes e as limitações encontradas nas estratégias de atuação da COOPAL. Destaca-se que o modelo construído permitiu observar a possibilidade de implantação de novas ações, tendo em vista atender aos objetivos da COOPAL.

Primeiramente, o presente estudo identificou três grandes áreas de interesse, que dão suporte às estratégias da COOPAL: adaptação ao mercado, administração da variabilidade e economia popular solidária. A área adaptação ao mercado é composta por dois eixos distintos. O primeiro diz respeito ao atendimento à solicitação que está sendo feita pelos pontos de comercialização, no sentido de que a COOPAL assuma a responsabilidade pela preparação, organização e exposição dos produtos, nos pontos de vendas. O segundo eixo se refere à oferta de produtos diferenciados, cujas características são definidas, pelo decisor, como sendo um produto com mais sabor, orgânico, agroecológico, que seja produzido na região e que tenha sua origem na agricultura familiar.

A segunda área de interesse, administração da variabilidade, é sustentada por três grandes eixos. O primeiro eixo se refere a evitar riscos financeiros. Para atender este eixo é preciso evitar a queda de receita, o que pode ser atingido através de uma política de recebimentos semanais, diversificação do número de compradores (hotéis, restaurantes, associações de empresas e instituições públicas, programas governamentais: fome zero e CONAB), trabalhar com pequenos comerciantes, ampliar mercados locais e acessar mercados mais distantes. No segundo eixo da área de interesse administração da variabilidade, a preocupação é evitar a variabilidade das receitas. O meio pelo qual a COOPAL pode resolver este problema é aumentando o volume comercializado, implementando ações que evitem a variabilidade na demanda de leite, consolidação do espaço no mercado, evitar descompasso entre demanda e oferta de produto, evitar variabilidade do preço, evitar a dependência de um ou poucos compradores, fixar a marca do leite Delisul e fidelização do consumidor. O terceiro eixo desta área de interesse faz referência à necessidade de diversificar as receitas da COOPAL. Para tanto, as ações estratégicas recaem sobre o lançamento, no mercado, de novos produtos derivados do leite, como manteiga e bebidas lácteas, além da comercialização de produtos derivados de frutas da região, como: doces artesanais, frutas *in natura* e licores. Além disso, produção e comercialização de mamona e girassol, tendo em vista o projeto do biodiesel e a criação e comercialização de aves crioulas vivas (feiras da galinha viva) e aves prontas para o consumo (embaladas).

A terceira área de interesse, economia popular solidária, é composta por dois eixos norteadores. O primeiro eixo expressa o interesse da COOPAL em melhorar a renda dos produtores, o que, de certa forma, já vem sendo atendido, uma

vez que o valor pago pela COOPAL, aos produtores, pelo litro de leite é superior ao da concorrência. Outras ações podem contribuir para essa melhoria, como a eliminação da margem do atravessador, que pode ser viabilizada através da venda direta ao consumidor, em associações ou pontos de vendas próprios. Ainda, para atender este eixo, as ações perpassam pelo estímulo a ocupação do espaço, para produção, propício à agricultura familiar, ofertando produtos característicos de pequenas escalas. Isto. Ao mesmo tempo, com a diversificando da linha de produtos, a COOPAL pretende que a renda da propriedade sofra um acréscimo de um a dois salários mínimos mensal. O segundo eixo denota a preocupação da COOPAL em melhorar a qualidade de vida dos produtores. Para atender este eixo, a COOPAL acredita no estímulo e prática dos fundamentos da economia solidária, promoção da inclusão social, redução do uso de agrotóxico nas propriedades, tendo em vista melhorar a saúde dos produtores, diminuir o número de horas trabalhadas, principalmente criando alternativas ao cultivo do fumo e, com isso, diminuir a pressão sobre o retorno econômico imediato. Do mesmo modo, estimular os valores da economia solidária, tendo em vista o pensamento ético e de amor ao próximo.

Considerando o terceiro eixo identificado na construção do modelo, é importante ressaltar que, apesar dos preceitos da economia popular solidária estarem presentes nos valores do decisor, compondo, assim, as áreas de interesse estratégico da COOPAL, sua aplicação é bastante restrita, uma vez que a COOPAL, para manter suas atividades, atua no mercado convencional. Neste sentido, precisa se adaptar as práticas desse mercado, o que, não raramente, torna-se antagônico aos preceitos da economia solidária.

Além do exposto, vale destacar, que os resultados do estudo indicaram que a área, administração da variabilidade, é a que se encontra em pior situação. O alto impacto negativo, desta área, é devido as receitas serem oriundas totalmente da comercialização de um único produto (leite Delisul), o que eleva o seu grau de vulnerabilidade. Além disso, nesta mesma área e com impacto também negativo, encontra-se o custo de distribuição, que atualmente é bastante elevado, devido ao baixo volume comercializado. Por outro lado, vale ressaltar, que é, também, a área que obteve o maior percentual de pontos nas taxas de harmonização (49 %), o que demonstra ser uma área de grande interesse para a COOPAL.

A segunda área mais problemática é economia popular solidária, onde o intuito de melhorar a renda dos produtores encontra-se negativo. Neste ponto, vale

ressaltar, que para atender este aspecto, a COOPAL vem tentando viabilizar a comercialização de novos produtos oriundos da agricultura familiar. Já a terceira área, adaptação ao mercado, é a que apresenta os melhores resultados, ou seja, com impactos positivos.

Portanto, destaca-se que as áreas mais problemáticas são as que têm maior potencial de crescimento e desenvolvimento. Assim, a implantação das estratégias identificadas e avaliadas, neste estudo, pode ampliar as possibilidades de crescimento/desenvolvimento da COOPAL. Vale destacar, também, que outras aspirações, contidas no mapa cognitivo, mas que não se configuraram em estratégias, podem ampliar o crescimento da COOPAL, como por exemplo, a comercialização de galinhas caipira. A comercialização deste tipo de produto pode contribuir com a ampliação e diversificação da linha de produtos comercializados pela COOPAL. Neste sentido, vale destacar que, de acordo com o presente estudo, a diversificação da linha de produtos torna-se uma necessidade premente para o crescimento/desenvolvimento da COOPAL.

5.3 – Quanto à aplicação da metodologia em outros estudos

Em termos teóricos, acredita-se que esta tese contribuiu para a ampliação do campo de aplicação da metodologia multicritério de apoio à decisão, por meio de uma reflexão fundamentada sobre os seus procedimentos metodológicos e teóricos.

Em termos práticos, os resultados do trabalho realizado junto à COOPAL, de forma sistematizada apresentados nesta tese, demonstram o potencial de aplicabilidade desta abordagem a problemas de avaliação de estratégias organizacionais, principalmente quando objetiva-se a junção de múltiplos critérios num modelo único de avaliação.

É importante salientar alguns aspectos do estudo, no intuito de aprofundar a questão estudada. Neste sentido, observa-se que os resultados do estudo não representam uma etapa acabada, mas serve como reflexão à COOPAL para consolidar a aprendizagem organizacional. Espera-se, a partir da análise realizada sobre o processo de construção do modelo multicritério de avaliação das estratégias de atuação da COOPAL, oferecer novas alternativas a outras organizações que aplicam, cotidianamente, os modelos tradicionais de avaliação estratégica.

Uma sugestão considerada importante destaca a possibilidade de realização de novos trabalhos, aplicando o modelo construído, porém, aprofundando o estudo em cada área de interesse da COOPAL (adaptação ao mercado, administração da variabilidade e economia popular solidária), com o propósito de ampliar o significado dos critérios utilizados para a avaliação das estratégias de atuação. Além disso, o modelo construído pode ser aprimorado, considerando as percepções, os interesses e os valores dos associados da COOPAL, uma vez que sofrem as conseqüências das decisões tomadas. Além disso, este modelo pode ser aplicado em outras organizações, independentemente da tipologia, com o intuito de auxiliar no apoio à decisões estratégicas.

Como observação final, ressalta-se que, em função da especificidade do modelo aqui construído, o qual foi totalmente baseado na percepção, interesses e valores do decisor, os resultados somente são válidos para a COOPAL. A aplicação desses resultados em outras situações é de inteira responsabilidade de quem o faz.

6- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, R. **Paradigmas do capitalismo em questão**. São Paulo: Editora da Unicamp, 1992. p.135-207.

ABRANTES, J. **Associativismo e cooperativismo**: como a união de pequenos empreendedores pode gerar emprego e renda no Brasil. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.

ACUÑA, R. P. G, MIRANDA, V.M. **A Crise da Cooperativa Agrícola de Viçosa e os Descaminhos do FNE**. Em <http://www.administradores.com.br/colunas>, acessado em 21 de abril de 2005.

ALVES, G. O que é globalização. Disponível em: <http://globalizacion.cjb.net/>. Acesso em: 20 set 2004.

ANSOFF, H. I. **Estratégias empresariais**. São Paulo: *McGraw-Hill*, 1977.

ANTEAG. **Autogestão e economia solidária**: uma nova metodologia. São Paulo: Anteag, 2005, v. 2.

AMBONI, N. **O caso Cecrisa S.A.**: uma aprendizagem que deu certo. Florianópolis, 1997. Tese de doutorado em Engenharia de Produção – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas – Universidade Federal de Santa Catarina.

ARENDT, R.J.J. **Construtivismo ou construcionismo?** Contribuições deste debate para a psicologia social. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v8n1/17230.pdf>. Acesso em: 09 mai 2006.

BANA e COSTA, C. A. Três convicções fundamentais na prática do apoio à decisão. In: **Revista de Pesquisa Operacional**, v. 13, n. 1, p. 9-20, jun. 1993.

BECKER, F. **O que é construtivismo**. Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias_20_p087-093_c.pdf. Acesso em: 10 mai 2006.

BEINAT, E. **Multiattribute value functions for environmental management**. Amsterdam: Timbergen Institute Research Series, 1995.

BETHLEM, A. de S. **Política e estratégia de empresa**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1981.

BORGERT, A. Construção de um sistema de gestão de produtos à luz de uma metodologia construtivista multicritério. Florianópolis, 1999. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

BOWDITCH, J. L e BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRUYNE, P. de, HERMAN, J, SCHOUTHEETE, M de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and structures**: chapters in the history of the american industrial enterprise. Combridge: Mit Press, 1962.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1991.

CORRÊA. L.O.R. **Economia Popular Solidária e Autogestão**: o papel da Educação de Adultos neste novo cenário. Disponível em: <http://www.milenio.com.br/ifil/rcs/biblioteca/correa.htm>. Acesso em: 05 nov 2005.

COSSETTE, P. AUDET, M. Mapping of an idiosyncratic schema. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 29, n. 3, p. 325-348, may, 1992.

CRUZ, A. **A janela estilhaçada**: a crise do discurso do novo sindicalismo. Petrópolis: Vozes, 2000.

CRUZ, A. **As condições históricas do aparecimento da “economia solidária” no Brasil: as tendências estruturais do mercado de trabalho**. <http://www.pfilosofia.pop.com.br/>, acessado em 05 de agosto de 2005.

CUMMINGS, S. The first strategists. In: DE WIT, Bob & MEYER, Ron: **Strategy**: process, content, context - an international perspective. St. Paul/USA: West Publishing, 1994, p. 6-8.

CURY, Antonio. **Organizações e métodos**: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 1993.

CZINKOTA, M. *et.al.* **Marketing**: as melhores práticas. São Paulo: Bookman, 2001.

DAL MORO. Selina. Neoliberalismo. Disponível em: <http://www.frigoletto.com.br/GeoEcon/Global/neoliber.htm>. Acesso em: 23 de jan 2006.

DESLANDES, S. F. A construção do projeto de pesquisa. In: DESLANDES, S. F. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994, p. 31-50.

DULLEY, R. D, SOUZA, C. M, NOVOA, A. Passado, ações presentes e perspectivas à Associação de Agricultura Orgânica (AAO), São Paulo, Brasil, **Informações econômicas**, São Paulo, v. 30, n. 11, nov. 2000.

DUTRA, A. **Elaboração de um sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos da Secretaria de Estado da Administração – SEA à luz da metodologia multicritério de apoio à decisão**. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

EDEN, C. Cognitive mapping. **European Journal of Operational Research**, Amsterdam, v. 36, p. 1-13, 1988.

Economia Solidária. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Economia_solid%C3%A1ria. Acesso em: 05 ago 2005.

ENSSLIN, L. MONTIBELLER, G. NORONHA, S. M. **Apoio à decisão: metodologia para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas**. Florianópolis: Insular, 2001.

FIOL, C. M. HUFF, A. S. Maps for managers: where are we? Where do we go from here? **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 29, n. 3, p. 267-285, may, 1992.

FRANÇA. G. C. de. **Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais**. Disponível em: <http://twiki.im.ufba.br/view/PSL/EconomiaSolidaria>. Acesso em: 06 ago 2005.

FREEMAN, R. E e REED, D. E. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**. Spring, 1983, p. 88-103.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

GAJ, L. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

GIORDANO, S. R. Marketing e meio ambiente. In: NEVES, M. F, CASTRO, L. T. e. **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003, p. 311 - 331.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63. mar./abr. 1995.

GOMES, M. C. **A construção de um modelo multicritério de aperfeiçoamento competitivo em empresas agroindustriais familiares em processo de evolução - Um estudo de caso na indústria de conservas de Pelotas/RS.** Florianópolis, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

GUANZIROLI, C. ROMEIRO, A. BUAINAIN, A. DISABATTO, A. BITTENCOURT, G. **Agricultura familiar e reforma agrária no século XXI.** Rio de Janeiro: Garamond, 2001.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processo.** Rio de Janeiro: *Prentice-Hall* do Brasil, 1984.

HAX, A. Defining the concept of strategy. In: DE WIT, Bob & MEYER, Ron: **Strategy: process, content, context - an international perspective.** St. Paul/USA: West Publishing, 1994, p. 8-12.

IANNI, O. **A era do globalismo.** 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

JEAN, B. A forma social da agricultura familiar contemporânea: sobrevivência ou criação da economia moderna. In: **Caderno de sociologia do PPGS/UFRGS.** v. 6, p. 51-75, 1994.

KEENEY, R. L. RAIFFA, H. **Decisions with multiple objectives: preferences and value tradeoffs.** J Wiley: New York, 1976.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1993.

LEITÃO, M. F. de F. Segurança de alimentos na produção primária-campo. Disponível em: http://www.fooddesign.com.br/arquivos/academia/mauro_leitao_segur_alim_prod_primaria_campo.pdf. Acesso em: 28 abr 2006.

LOHMANN, U. L, FOSTER, C. From “niche” to “mainstream”: strategies for marketing organic food in Germany and the UK. **British Food Journal**, 99/8, p. 275-282, 1997.

LAMARCHE, H. **A Agricultura familiar: comparação internacional – uma realidade multiforme.** (trad. de TIJIWA, A) Coleção Repertórios. Campinas: Ed. UNICAMP, 1993.

LIMA, A. P. *et. al.* **Administração da unidade de produção familiar: modalidades de trabalho com agricultores.** Ijuí/RS: Editora Unijuí, 1995.

MANCIE, E. A. **A revolução das redes: a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

MARCONI, M. de A., LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa:** São Paulo: Atlas, 1986.

MARQUI, A.C, GUIRRO, A. B, MERLO, E. M. Vantagens decorrentes da formação de associações de compas: um estudo de caso. Porto Alegre: Cladea, 2002.

MATTOS, F. G. de. **Estratégia de Empresa**. São Paulo: *Makron Books*, 1993.

McCARTHY, E.J. **Essentials of marketing**. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, revised edition, 1982.

MEDEIROS, L. S. de. Trabalhadores rurais, agricultura familiar e organização sindical. In: **São Paulo em Perspectiva**. Fundação SEADE, v. 11, n. 2, abr/jun, 1997. p. 65-72.

MINAYO, M. C. de S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, S. F **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994, p. 9-29.

MINTZBERG, H. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. Strategy-making in tree modes. **California Management Review**. 1973, v. 16, p. 44-53.

MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D., THEORET, A. The structure of unstructured decision processes. **Administrative Science Quarterly**. v. 21, p. 246-275, 1976.

MIRANDA, V. M. **A Cooperativa Agrícola de Viçosa e o Projeto FNE: uma metodologia de projeto associativo**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/colunas>. Acesso em: 21 abr 2005.

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

MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

NADLER, D. A, HACKMAN, R J, LAWLER E. E. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

NEVES, M. F. Introdução ao marketing networks e agronegócios. In: NEVES, M. F, CASTRO, L. T. e. **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003, p. 332 - 347.

NEVES, M. F, CASTRO, L. T. Comportamento do consumidor e novo consumidor de alimentos. In: NEVES, M. F, CASTRO, L. T. e. **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Pulo: Atlas, 2003, p. 73 - 87.

NORESE, M. F. A process perspective and multicriteria decision analysis. **Journal of Multi-Criteria Decision Analysis**, v. 5, p. 133-144, 1996.

OHMAE, K. **O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar.** São Paulo: Pioneira, 1985.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

OTTMAN, D. **Marketing verde: desafios e oportunidades para a nova era do marketing.** São Paulo: Makron Books, 2000.

POLONIO, W. A. **Manual das sociedades cooperativa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, M. E. A hora da estratégia. **HSM Management: informação e conhecimento para a gestão empresarial**, n. 5, a. 1, p. 6-10, nov./dez, 1997.

PORTER, M.E. **Competitive Advantage: creating and sustaining competitive performance.** New York: The Free Press, 1985.

RICHARDSON, R. J. *et.al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROSENHEAD, J. **Rational analysis for a problematic world: problem structuring methods for complexity uncertainty and conflict.** J Wiley, 1989.

ROY, B. VANDERPOOTEN, D. The european school of MCDA emergence, basic features and current works. **Journal of Multi-Criteria Decision Analysis**, v. 5, p. 22-38, 1996.

RUBIN, H. J, RUBIN, I. S. **Qualitative interviewing: the art of hearing data.** Thousand Oaks: Sage, 1995.

SACCO dos ANJOS, F. **Agricultura familiar, pluriatividade e desenvolvimento rural no sul do Brasil.** Pelotas: EGUFPEL, 2003.

SCHEWE, C. D, SMITH, R.M. **Marketing: conceitos, casos e aplicações.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

SCHWENK, C. R. The cognitive perspective on strategic decision making. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 25, n. 1, p. 40-55, jan. 1988.

SELLTIZ, C. *et. al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Herder, 1987.

SILVA, A. C. O que são redes? Disponível em: http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_ogredes.cfm. Acesso em: 26 set 2004.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SIMON, H. A, MARCH, J. G. **Les Organisations**. Paris: Dunod, 1979.

SINGER, P. **Globalização e desemprego**: diagnóstico e alternativas. São Paulo: Contexto, 2000.

SINGER, P. SOUZA, R. A. **A economia solidária no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2001.

SIQUEIRA, P. C. A. **Tributação e cooperativismo**. Recife: Siqueira & Isaias Advocacia S/C, 1999.

SOUZA, A. P. de O, ALCÂNTARA, R. L. Alimentos Orgânicos: estratégias para o desenvolvimento do mercado. In: NEVES, M. F, CASTRO, L. T. e. **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003, p. 332 - 347.

SROUR, R. H. **Classes, regimes e ideologias**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1990.

STEINER, G. A, MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa**. São Paulo: USP, 1981.

STONER, J. A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: *Prentice-Hall* do Brasil, 1985.

TAVARES, Maria das Graças Pinho. **Cultura Organizacional**: uma abordagem antropológica de mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

THOMPSON, J. D. **Dinâmica organizacional**. São Paulo: *McGraw-Hill* do Brasil, 1976.

TIRIBA, L. V. Economia popular e produção de uma nova cultura do trabalho: contradições e desafios frente à crise do trabalho assalariado. In: FRIGOTTO, G. (org). **Educação e crise do trabalho**: perspectivas de final de século. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UCPEL. **Informes Socioeconômicos de Pelotas e Zona Sul**. Instituto Técnico de Pesquisa e Assessoria - UCPEL [CD-ROM], 2002.

VASCONCELOS F, P, MACHADO, A. M. V. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1982.

WAGNER III, J.A., HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000.

WHEELEN, T. H. Descriptive model of strategic management. In: DE WIT, Bob & MEYER, Ron: **Strategy: process, content, context - an international perspective**. St. Paul/USA: West Publishing, 1994, p. 46.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Beverly Hills: Sage, 1984.

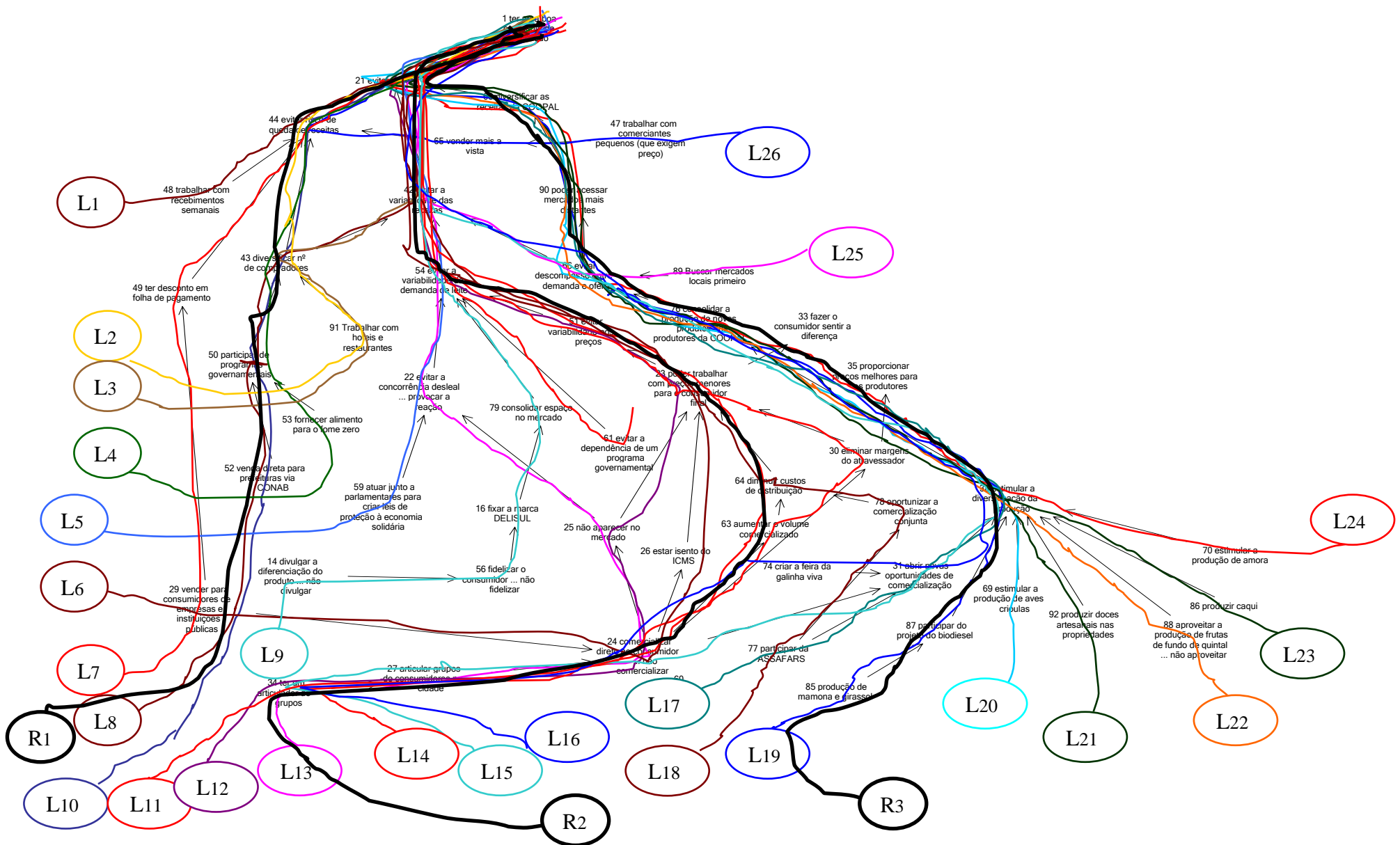
ZANELLI, J C. Pesquisa qualitativa em psicologia e administração. In: TAMAYO, Alvaro, BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo, CODO, Wanderley (orgs.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997, p. 83-94.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Identificação das linhas de argumentação e ramos dos <i>cluster</i> administração da variabilidade	227
Apêndice 2 – Conceitos que compõem as linhas de argumentação do <i>cluster</i> administração da variabilidade	228
Apêndice 3 – Linhas de argumentação que compõem os ramos do <i>cluster</i> administração da variabilidade	230
Apêndice 4 - Enquadramento do ramo R1, do <i>cluster</i> administração da variabilidade, no contexto do processo decisório	231
Apêndice 5 – Identificação do plano L2 e do candidato a PVF para o Ramo R1 do <i>cluster</i> administração da variabilidade	232
Apêndice 6 – Enquadramento do ramo R2, do <i>cluster</i> administração da variabilidade, no contexto do processo decisório	233
Apêndice 7 – Identificação do plano L2 e do candidato a PVF para o Ramo R2 do <i>cluster</i> administração da variabilidade	234
Apêndice 8 - Enquadramento do ramo R3, do <i>cluster</i> administração da variabilidade, no contexto do processo decisório	235
Apêndice 9 - Identificação do plano L2 e do candidato a PVF para o Ramo R3 do <i>cluster</i> administração da variabilidade	236
Apêndice 10 – Identificação da linhas de argumentação e ramo do <i>cluster</i> economia solidária	237
Apêndice 11- Conceitos que compõem as linhas de argumentação do <i>cluster</i> economia solidária	238
Apêndice 12 - Enquadramento do ramo R1, do <i>cluster</i> economia solidária, no contexto do processo decisório	239
Apêndice 13 - Identificação do plano L2 e do candidato a PVF para o Ramo R1 do <i>cluster</i> economia solidária	240

Apêndice 14 - Enquadramento do ramo R2, do <i>cluster</i> economia solidária, no contexto do processo decisório	241
Apêndice 15 - Identificação do plano L2 e do candidato a PVF para o Ramo R2 do <i>cluster</i> economia solidária	242
Apêndice 16 – Funções de valor e valores transformados do PVE 2.1	243
Apêndice 17 - Funções de valor e valores transformados do PVE 2.2	244
Apêndice 18 - Funções de valor e valores transformados do PVE 2.3	245
Apêndice 19 - Funções de valor e valores transformados do PVE 3.1	246
Apêndice 20 - Funções de valor e valores transformados do PVE 3.2	247
Apêndice 21 - Funções de valor e valores transformados do PVF 4	248
Apêndice 22 - Funções de valor e valores transformados do PVF 5	249
Apêndice 23 - Funções de valor e valores transformados do PVF 6	250
Apêndice 24 - Funções de valor e valores transformados do PVE 7.1	251
Apêndice 25 - Funções de valor e valores transformados do PVE 7.2	252
Apêndice 26 – Determinação das taxas de harmonização dos PVEs 3.1 e 3.2	253
Apêndice 27 - Determinação das taxas de harmonização dos PVEs 7.1 e 7.2	254

APÊNDICE 1 - Identificação das linhas de argumentação e ramos do *cluster* Administração da Variabilidade



APÊNDICE 2 - Conceitos que compõem as linhas de argumentação do cluster Administração da Variabilidade

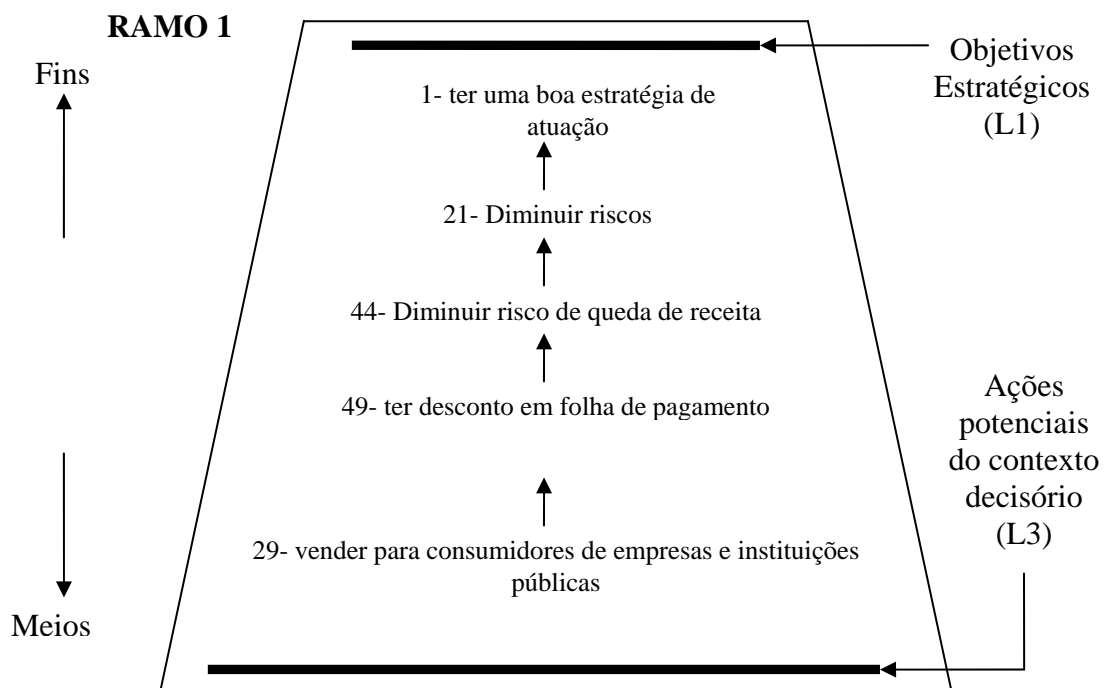
Cluster Administração da Variabilidade	
Linhas de Argumentação	Seqüência de conceitos que fazem parte da linha de argumentação
L1	C48 → C44 → C21 → C1
L2	C91 → C43 → C44 → C21 → C1
L3	C91 → C43 → C42 → C21 → C1
L4	C53 → C50 → C43 → C44 → C21 → C1
L5	C59 → C22 → C54 → C42 → C21 → C1
L6	C29 → C24 → C26 → C23 → C51 → C54 → C42 → C21 → C1
L7	C29 → C49 → C44 → C21 → C1
L8	C52 → C50 → C43 → C42 → C21 → C1
L9	C14 → C56 → C16 → C79 → C54 → C42 → C21 → C1
L10	C52 → C50 → C43 → C42 → C21 → C1
L11	C34 → C27 → C24 → C63 → C64 → C23 → C51 → C54 → C42 → C21 → C1
L12	C34 → C27 → C24 → C25 → C23 → C51 → C54 → C42 → C21 → C1
L13	C34 → C27 → C24 → C25 → C22 → C54 → C42 → C21 → C1
L14	C34 → C27 → C24 → C30 → C23 → C51 → C54 → C42 → C21 → C1
L15	C34 → C27 → C24 → C31 → C38 → C76 → C66 → C42 → C21 → 1
L16	C34 → C27 → C24 → C31 → C38 → C76 → C66 → C90 → C68 → C21 → C1
L17	C77 → C78 → C64 → C23 → C51 → C54 → C42 → C21 → C1
L18	C77 → C31 → C38 → C76 → C66 → C42 → C21 → C1
L19	C85 → C87 → C38 → C76 → C66 → C42 → C21 → C1
L20	C69 → C38 → C76 → C66 → C42 → C21 → C1
L21	C92 → C38 → C76 → C66 → C42 → C21 → C1
L22	C88 → C38 → C76 → C66 → C42 → C21 → C1

L23	C86 → C38 → C76 → C66 → C42 → C21 → C1
L24	C70 → C38 → C76 → C66 → C42 → C21 → C1
L25	C89 → C66 → C42 → C21 → C1
L26	C47 → C65 → C44 → C21 → C1

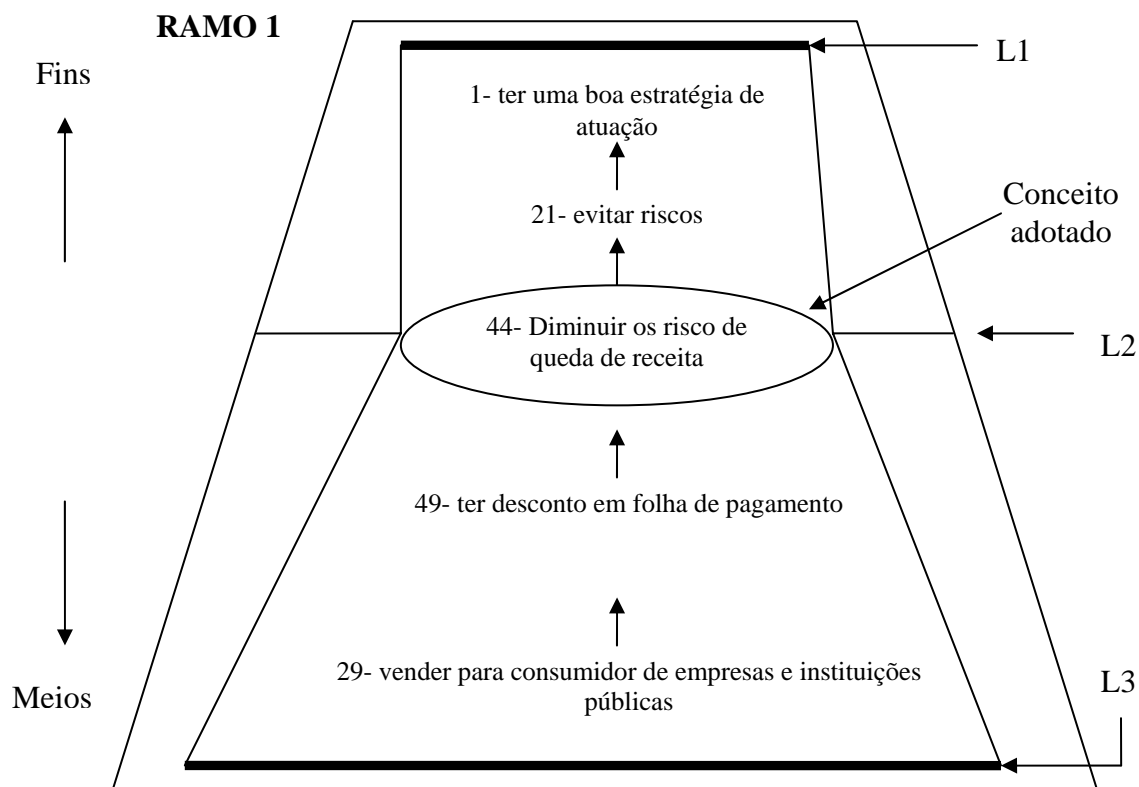
**APÊNDICE 3 - Linhas de argumentação que compõem os ramos do cluster
Administração da Variabilidade**

Ramos	Linhas de Argumentação
R1	L1 → L2 → L3 → L4 → L7 → L8 → L10
R2	L5 → L6 → L9 → L11 → L12 → L13 → L14 → L15 → L16 → L25 → L26
R3	L17 → L18 → L19 → L20 → L21 → L22 → L23 → L24

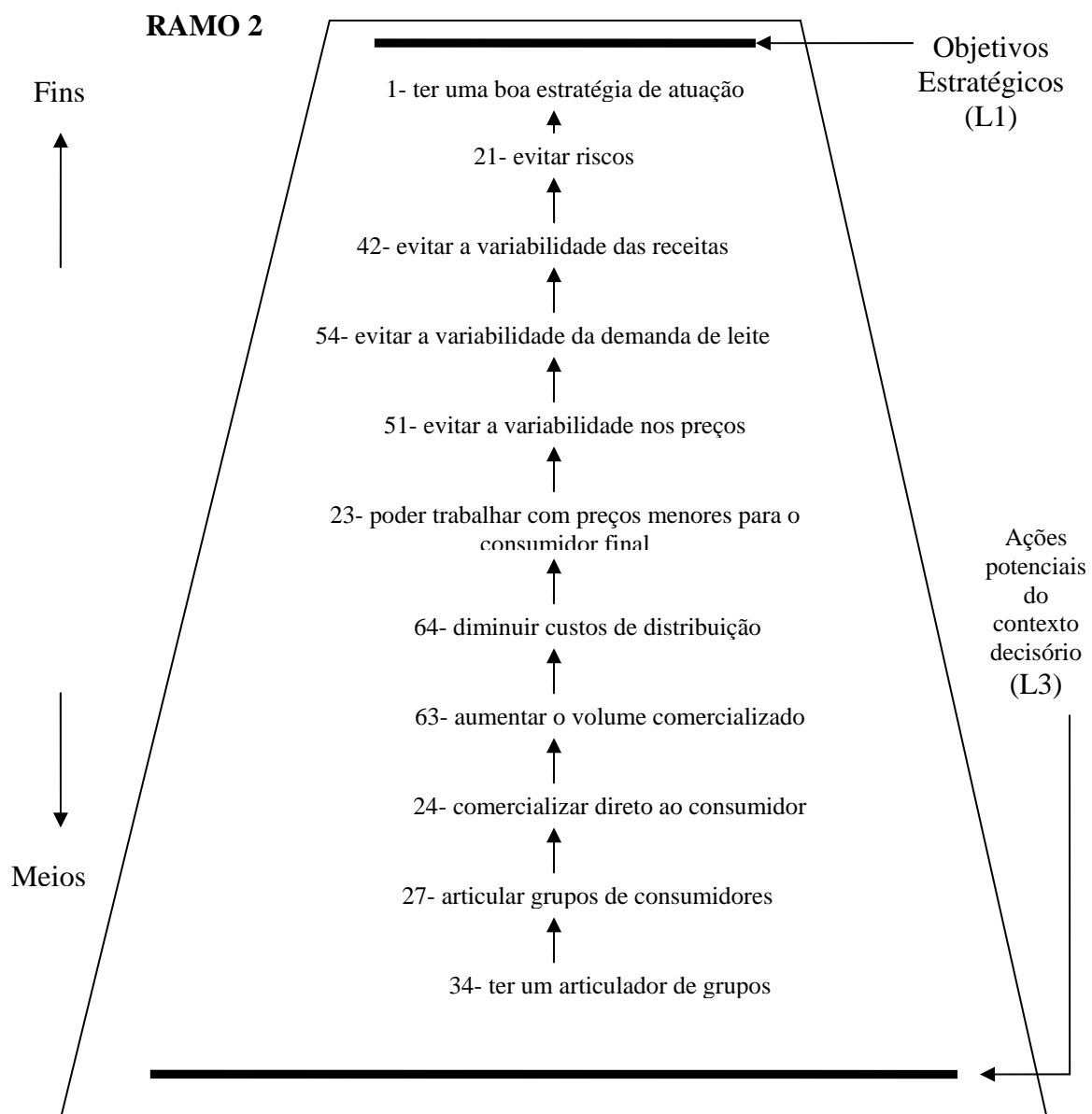
APÊNDICE 4 - Enquadramento do ramo R1, do *cluster* Administração da Variabilidade, no contexto do processo decisório



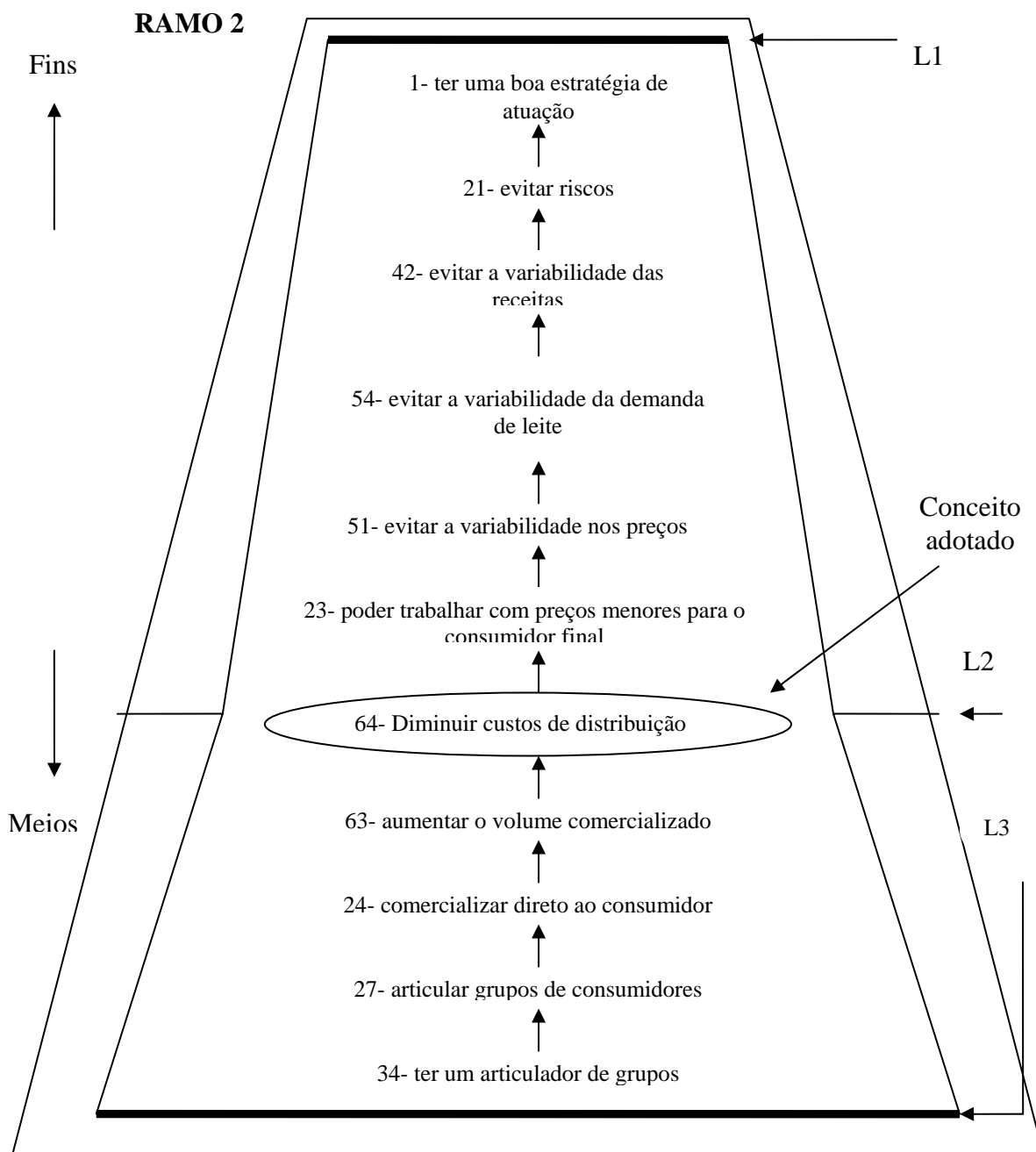
APÊNDICE 5 - Identificação do plano L2 e do candidato a PVF para o Ramo R1 do *cluster* Administração da Variabilidade.



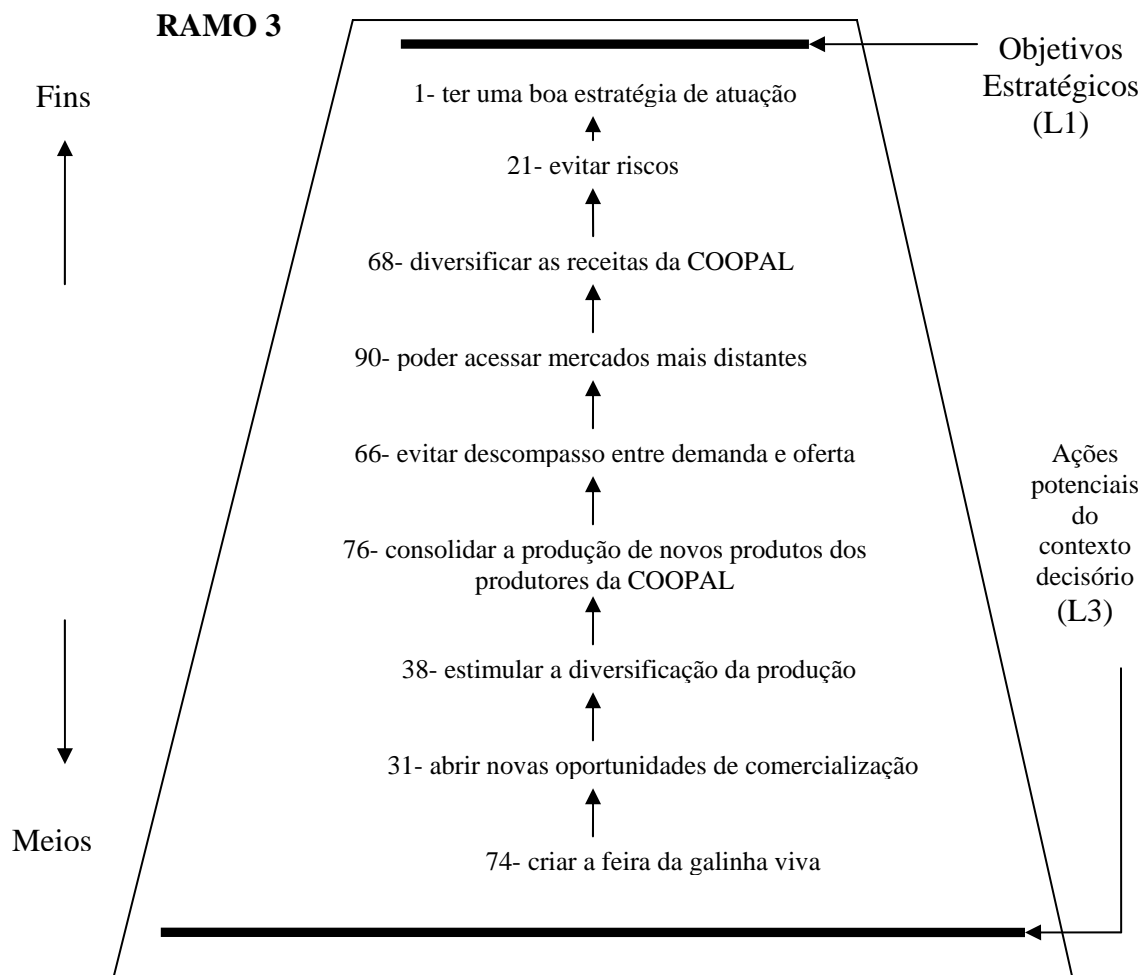
APÊNDICE 6 - Enquadramento do ramo R2, do *cluster* Administração da Variabilidade, no contexto do processo decisório



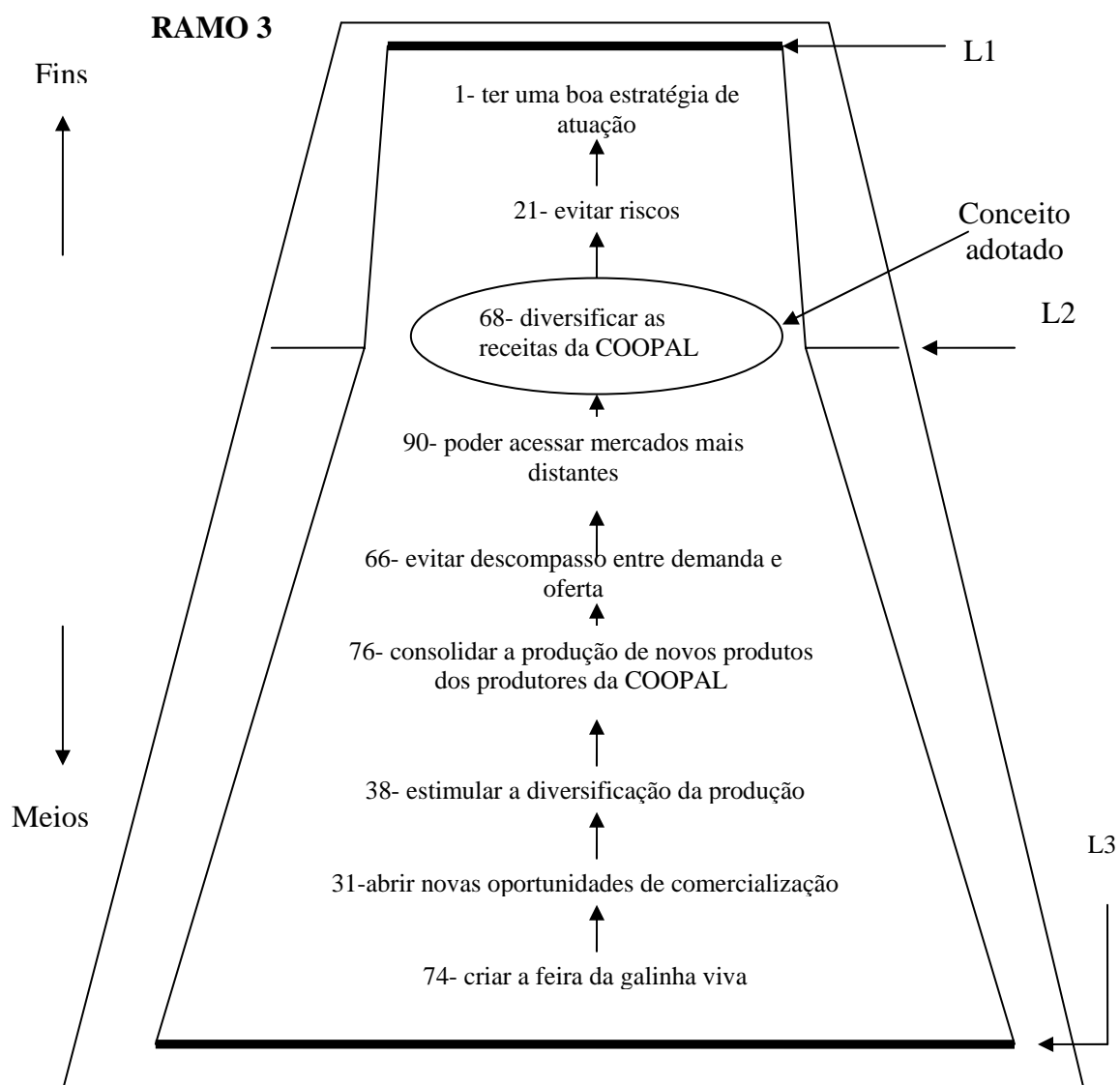
APÊNDICE 7 - Identificação do plano L2 e do candidato a PVF para o Ramo R2 do *cluster* Administração da Variabilidade.



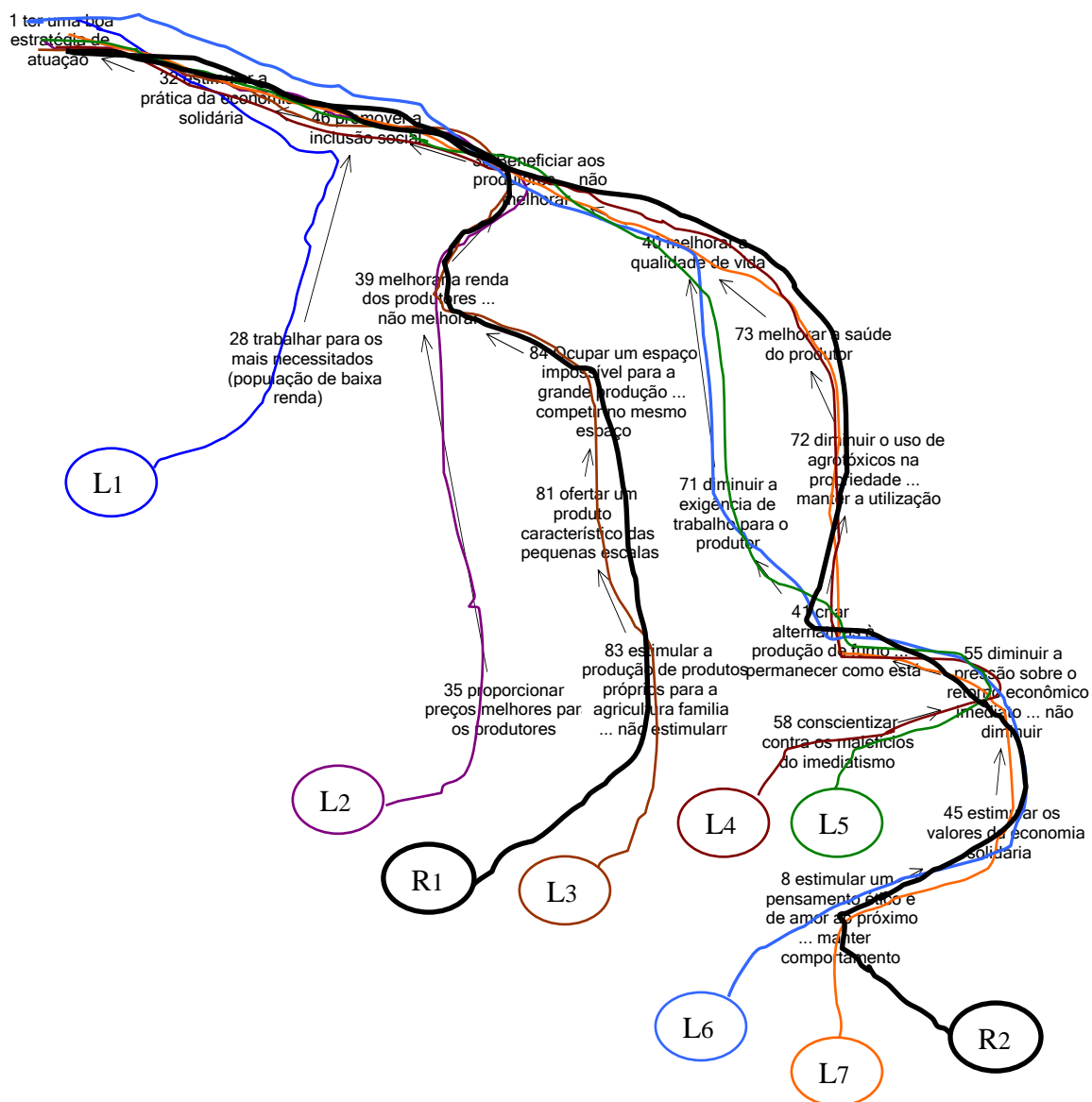
APÊNDICE 8 - Enquadramento do ramo R3, do *cluster* Administração da Variabilidade, no contexto do processo decisório



APÊNDICE 9 - Identificação do plano L2 e do candidato a PVF para o Ramo R3 do cluster Administração da Variabilidade.



APÊNDICE 10 - Identificação das linhas de argumentação e ramos do *cluster* Economia Solidária

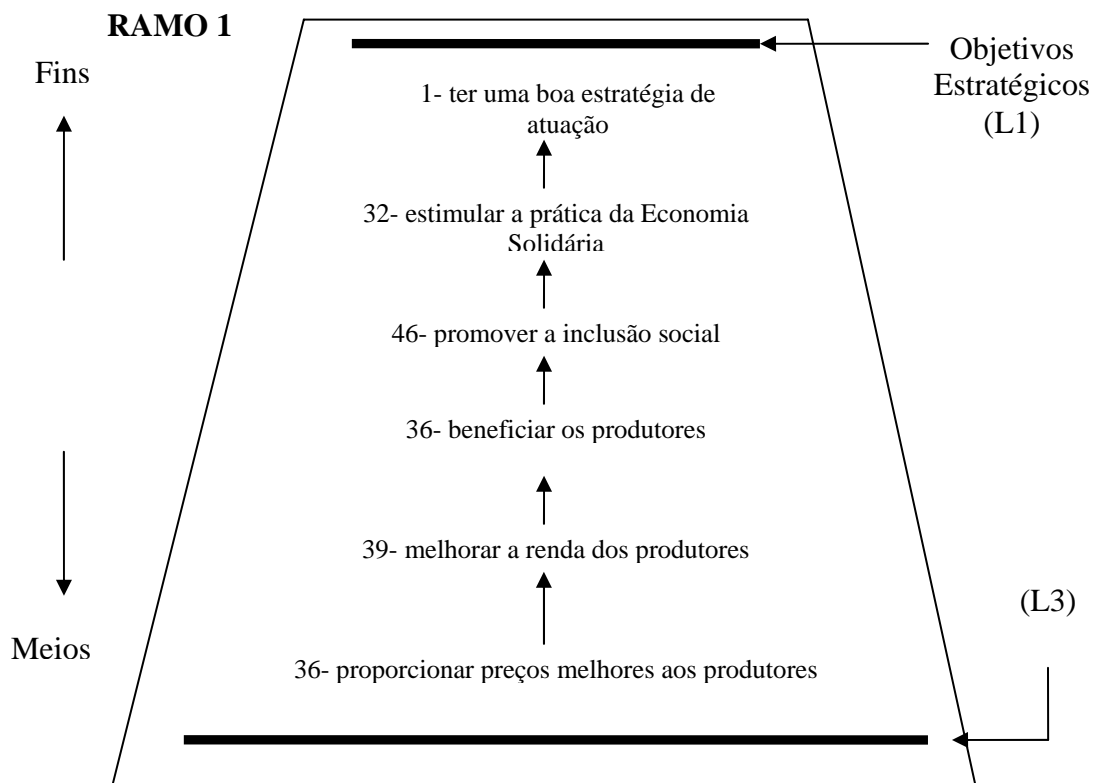


APÊNDICE 11 - Conceitos que compõem as linhas de argumentação do *cluster* Economia Solidária

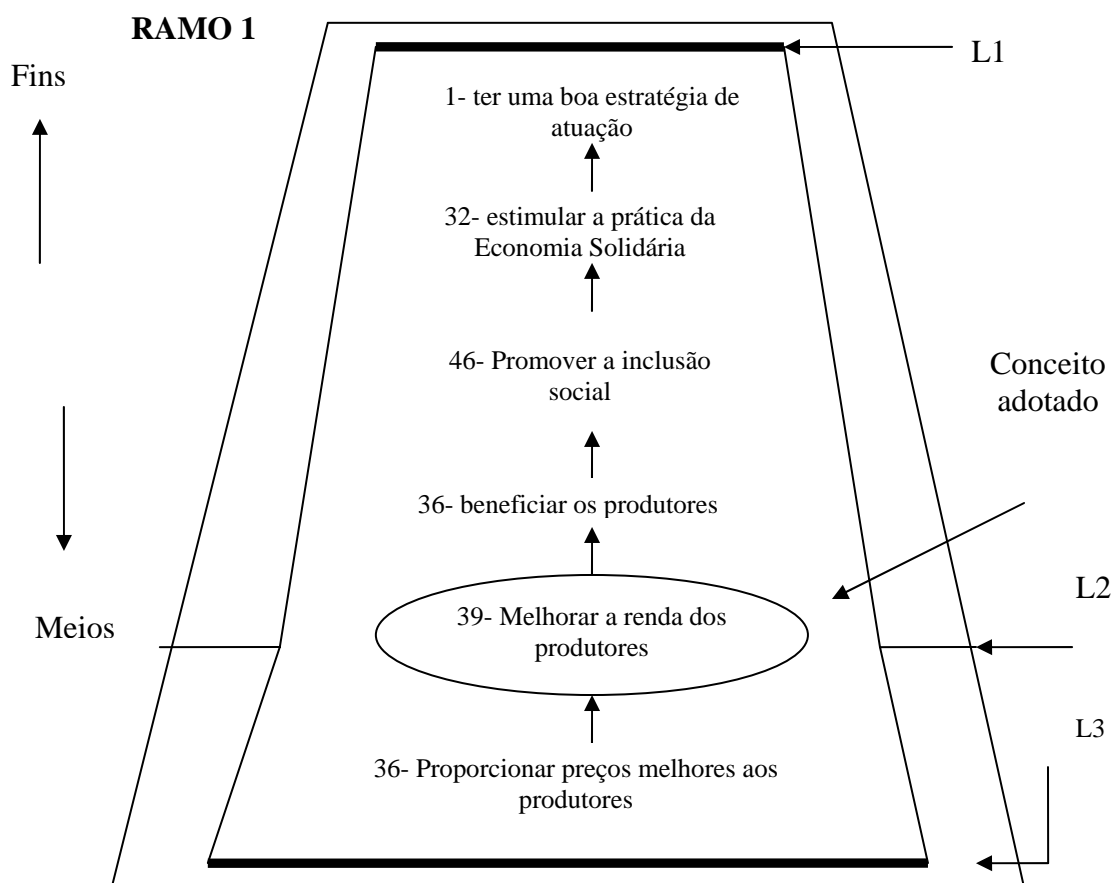
Cluster Economia Solidária	
Linhas de Argumentação	Seqüência de conceitos que fazem parte da linha de argumentação
L1	C28 → C46 → C32 → C1
L2	C35 → C39 → C36 → C46 → C32 → C1
L3	C83 → C81 → C84 → C39 → C36 → C46 → C32 → C1
L4	C58 → C55 → C41 → C72 → C73 → C40 → C36 → C46 → C32 → C1
L5	C58 → C55 → C41 → C71 → C40 → C36 → C46 → C32 → C1
L6	C8 → C45 → C55 → C41 → C71 → C40 → C36 → C46 → C32 → C1
L7	C8 → C45 → C55 → C41 → C72 → C73 → C40 → C36 → C46 → C32 → C1

Ramos	Linhas de Argumentação
R1	L1 → L2 → L3
R2	L4 → L5 → L6 → L7

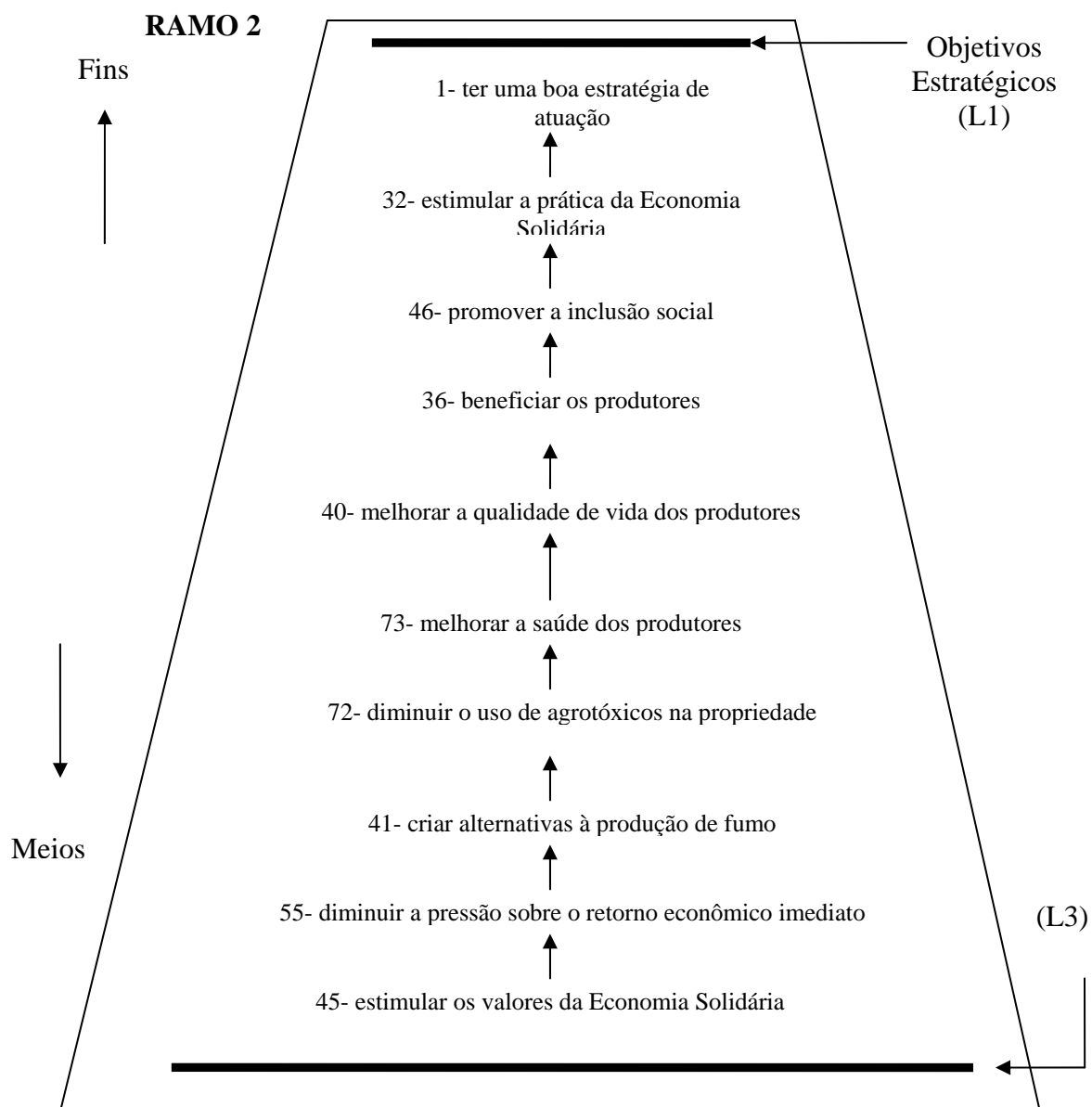
APÊNDICE 12 - Enquadramento do ramo R1, do *cluster* Economia Solidária, no contexto do processo decisório.



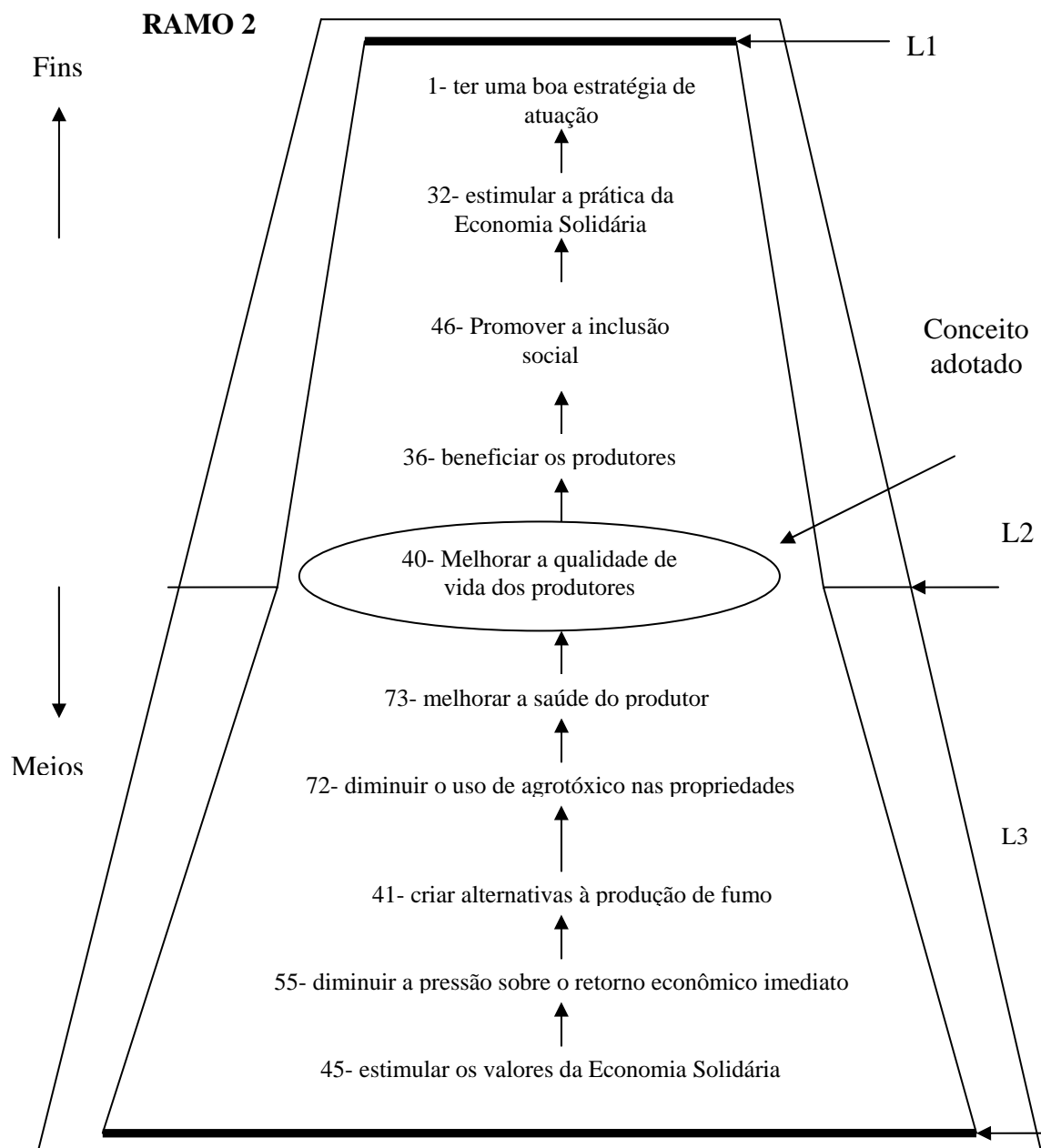
APÊNDICE 13 - Identificação do plano L2 e do candidato a PVF para o Ramo R1 do *cluster* Economia Solidária.



APÊNDICE 14 - Enquadramento do ramo R2, do *cluster* Economia Solidária, no contexto do processo decisório.



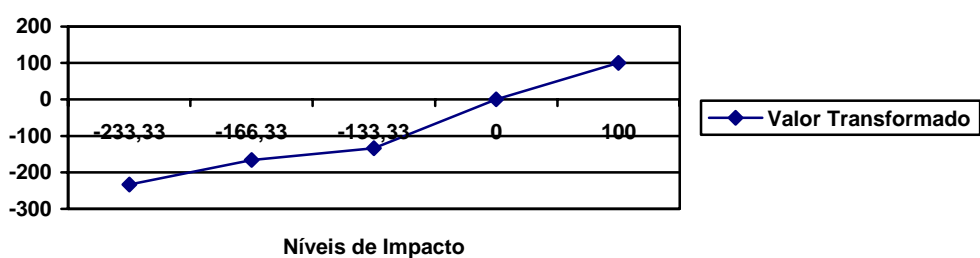
APÊNDICE 15 - Identificação do plano L2 e do candidato a PVF para o Ramo R2 do *cluster* Economia Solidária



APÊNDICE 16 – Funções de valor e Valores transformados do PVE 2.1

PVE 2.1 do PVF 2 – Teor de gordura do leite			
Níveis de Impacto	BOM/NEUTRO	Função de Valor	Valor Transformado
N5	B	100	100
N4	N	70	0
N3		30	-133,33
N2		20	-166,33
N1		0	-233,33

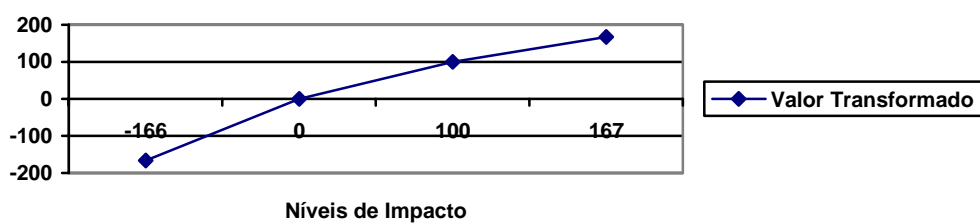
PVE 2.1 do PVF 2 - Teor de gordura do leite



APÊNDICE 17 – Funções de valor e Valores transformados do PVE 2.2

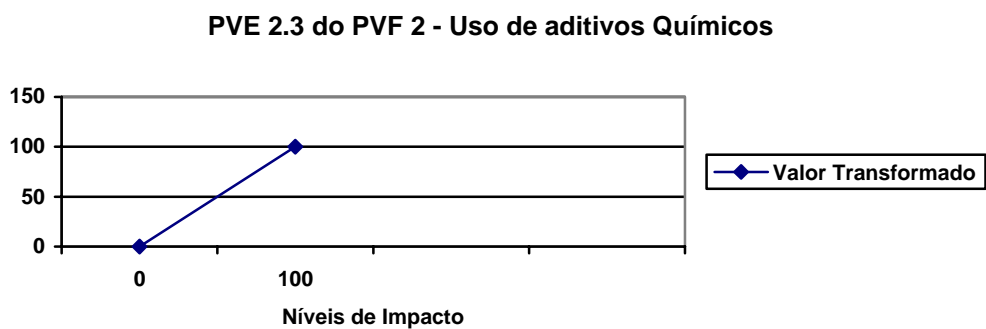
PVE 2.2 do PVF 2 – Intervalo de tempo entre produção e comercialização			
Níveis de Impacto	BOM/NEUTRO	Função de Valor	Valor Transformado
N4		100	167
N3	B	80	100
N2	N	50	0
N1		0	-166

PVE 2.2 do PVF 2 - Intervalo de tempo entre produção e comercialização



APÊNDICE 18 – Funções de valor e Valores transformados do PVE 2.3

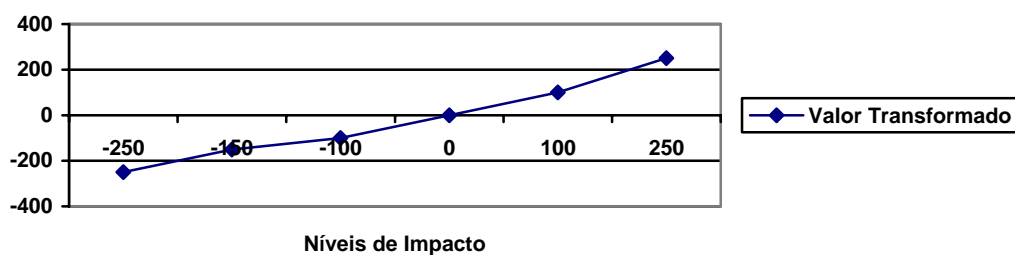
PVE 2.3 do PVF 2 – Uso de aditivos químicos			
Níveis de Impacto	BOM/NEUTRO	Função de Valor	Valor Transformado
N2	B	100	100
N1	N	0	0



APÊNDICE 19 – Funções de valor e Valores transformados do PVE 3.1

PVE 3.1 do PVF 3 – Taxa de expansão do mercado (em dois anos)			
Níveis de Impacto	BOM/NEUTRO	Função de Valor	Valor Transformado
N6		100	250
N5	B	70	100
N4	N	50	0
N3		30	-100
N2		20	-150
N1		0	-250

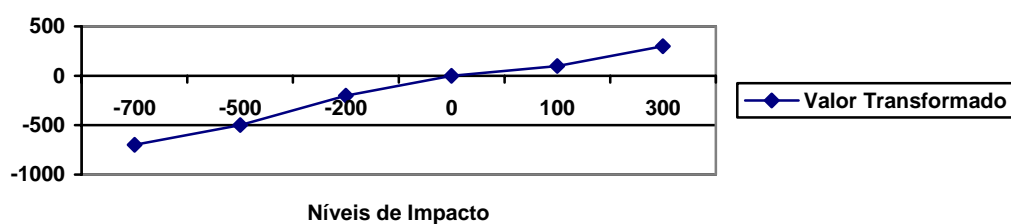
PVE 3.1 do PVF 3 - Taxa de expansão do mercado (em dois anos)



APÊNDICE 20 – Funções de valor e Valores transformados do PVE 3.2

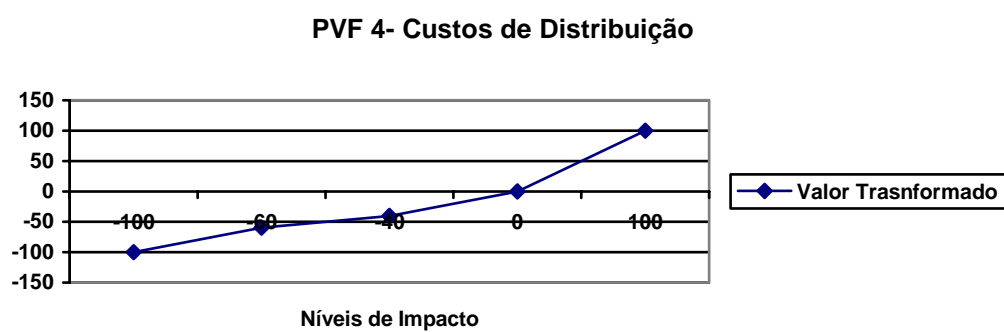
PVE 3.2 do PVF 3 – Taxa de crescimento do volume comercializado (em dois anos)			
Níveis de Impacto	BOM/NEUTRO	Função de Valor	Valor Transformado
N6		100	300
N5	B	80	100
N4	N	70	0
N3		50	-200
N2		20	-500
N1		0	-700

PVE 3.2 do PVF 3 - Taxa de crescimento do volume comercializado (em dois anos)



APÊNDICE 21 – Funções de valor e Valores transformados do PVF 4

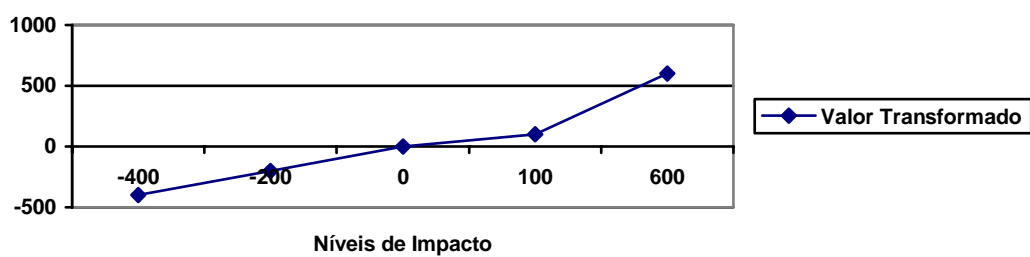
PVF 4 – Custos de distribuição			
Níveis de Impacto	BOM/NEUTRO	Função de Valor	Valor Transformado
N5	B	100	100
N4	N	50	0
N3		30	-40
N2		20	-60
N1		0	-100



APÊNDICE 22 – Funções de valor e Valores transformados do PVF 5

PVF 5 – Participação do leite nas receitas			
Níveis de Impacto	BOM/NEUTRO	Função de Valor	Valor Transformado
N5		100	600
N4	B	50	100
N3	N	40	0
N2		20	-200
N1		0	-400

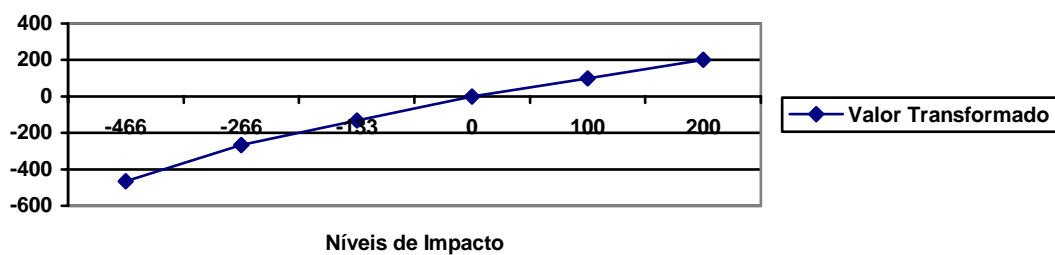
PVF 5 - Participação do leite nas receitas



APÊNDICE 23 – Funções de valor e Valores transformados do PVF 6

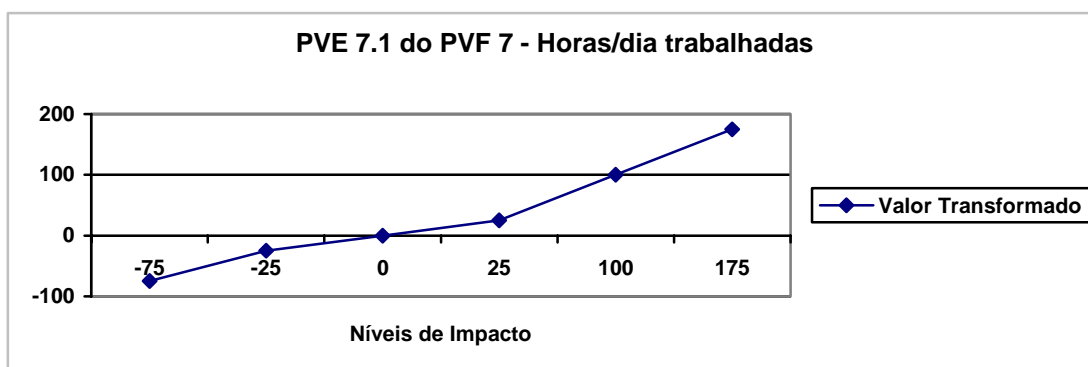
PVF 6 – Acréscimo da renda bruta dos produtores			
Níveis de Impacto	BOM/NEUTRO	Função de Valor	Valor Transformado
N6		100	200
N5	B	85	100
N4	N	70	0
N3		50	-133
N2		30	-266
N1		0	-466

PVF 6- Acréscimo da Renda Bruta dos Produtores



APÊNDICE 24 – Funções de valor e Valores transformados do PVE 7.1

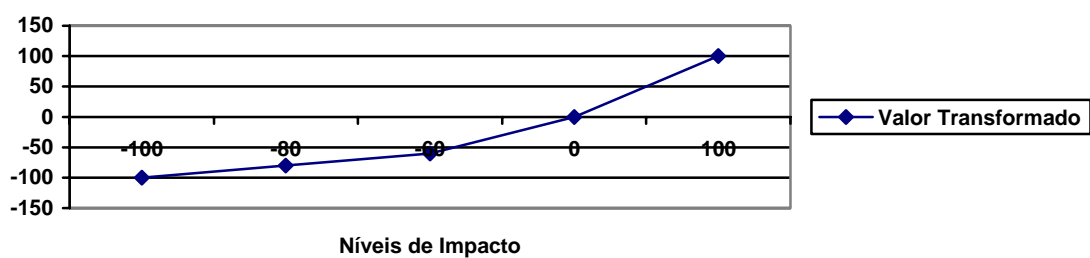
PVE 7.1 do PVF 7 – Horas/dia trabalhadas			
Níveis de Impacto	BOM/NEUTRO	Função de Valor	Valor Transformado
N6		100	175
N5	B	70	100
N4		40	25
N3	N	30	0
N2		20	-25
N1		0	-75



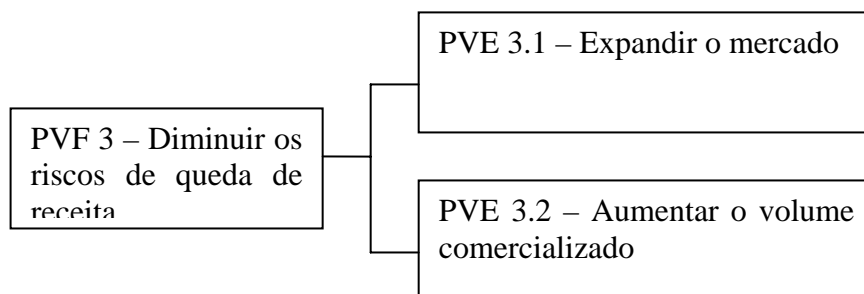
APÊNDICE 25 – Funções de valor e Valores transformados do PVE 7.2

PVE 7.2 do PVF 7 – Redução do uso de agrotóxico			
Níveis de Impacto	BOM/NEUTRO	Função de Valor	Valor Transformado
N5	B	100	100
N4	N	50	0
N3		20	-60
N2		10	-80
N1		0	-100

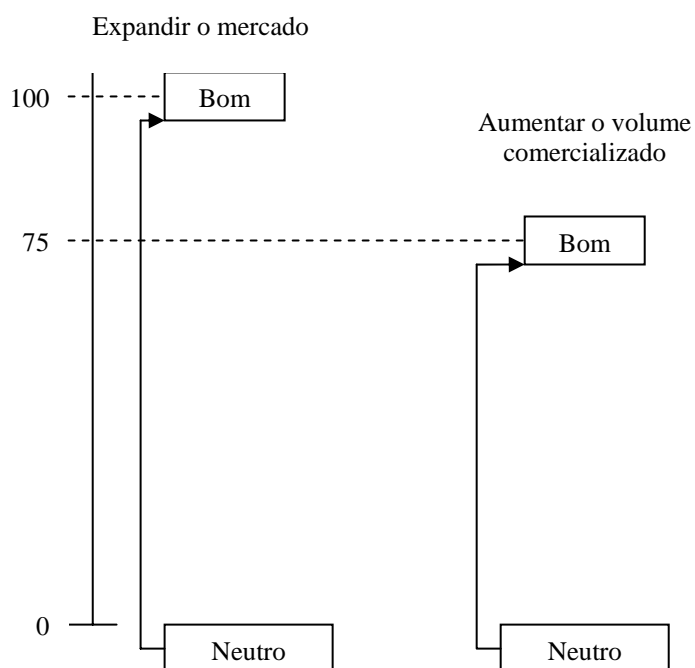
PVE 7.2 do PVF 7 - Redução do uso de agrotóxico



APÊNDICE 26 – Determinação das taxas de harmonização dos PVEs 3.1 e 3.2



Pontos de Vista Elementares do PVF 3



Taxas de harmonização dos Pontos de Vista Elementares do PVF 3.

Assim, para os PVEs do PVF 3 tem-se:

Somatório de todos os pontos: $100 + 75 = 175$

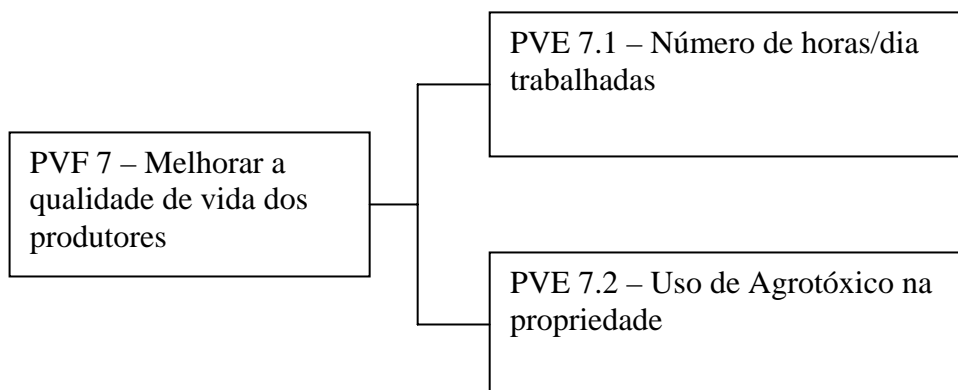
→ PVE 3.1 – Expandir o mercado

$$w_1 = 100/175 = 0,58 \text{ ou } 58\%$$

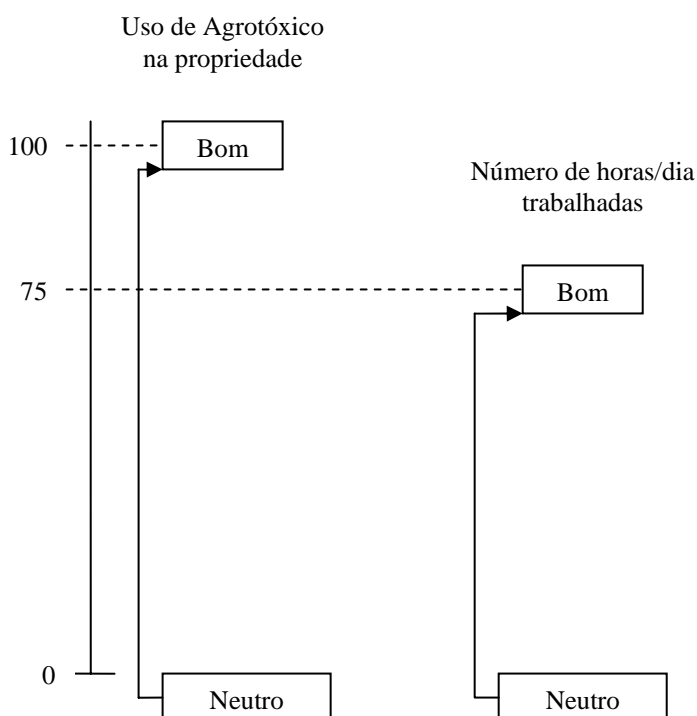
→ PVE 3.2 - Aumentar o volume comercializado

$$w_2 = 75/175 = 0,42 \text{ ou } 42\%$$

APÊNDICE 27 – Determinação das taxas de harmonização dos PVEs 7.1 e 7.2



Pontos de Vista Elementares do PVF 7



Taxas de harmonização dos Pontos de Vista Elementares do PVF 7.

Assim, para os PVEs do PVF 7 tem-se:

Somatório de todos os pontos: $100 + 75 = 175$

→ PVE 7.1 - Número de horas/dia trabalhadas

$$w_2 = 75/175 = 0,42 \text{ ou } 42 \%$$

→ PVE 7.2 - Uso de agrotóxico na propriedade

$$w_1 = 100/175 = 0,58 \text{ ou } 58 \%$$