

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

REGINALDO FERREIRA BARREIROS

**CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO EM NÍVEL
ESTRATÉGICO NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO
PARANÁ**

CURITIBA

2005

REGINALDO FERREIRA BARREIROS

**CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO EM NÍVEL
ESTRATÉGICO NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO
PARANÁ**

Dissertação apresentada no Curso de Mestrado em
Administração Estratégica da Pontifícia
Universidade Católica do Paraná.

Orientador: Prof. Roberto Max Protil – Dr. rer. pol.

CURITIBA

2005

TERMO DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre. Programa de Mestrado em Administração (Área de Concentração: Administração Estratégica – PPAD), Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva
Coordenador do Programa

Orientador: Prof. Dr. Roberto Max Protil (PUCPR – Presidente)

Prof. Dr. João Luiz Becker (UFRGS – Membro)

Prof. Dr. Heitor José Pereira (PUCPR – Membro)

Curitiba, 22 de Julho de 2005

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho à minha família:
a meus netos Lilith e Raul - que está por nascer;
a meus filhos Rafael, Daniel e André, a quem convido para a continuidade dos
estudos, a exemplo do pai;
a meus pais, Reginaldo e Cida, em reconhecimento por tudo o que fizeram e
continuam fazendo por este filho;
ao amor da minha vida, que sempre me apoiou incondicionalmente e que ressurgiu
em um centro cirúrgico, enquanto eu escrevia esta dissertação em um quarto de
hospital.*

AGRADECIMENTOS

Diversas pessoas e instituições colaboraram para que este trabalho se tornasse possível, a quem quero sinceramente agradecer:

- Ao Banco do Brasil, empresa que investe maciçamente em formação e desenvolvimento de pessoas e que me proporcionou incentivo para que eu participasse deste Mestrado;
- À Universidade Estadual de Ponta Grossa, que me liberou parcialmente para participar do Curso;
- À Pontifícia Universidade Católica do Paraná, que me concedeu bolsa parcial de estudos;
- À OCEPAR, em especial aos colegas Engenheiros Agrônomos Flávio Turra e Nelson Costa, pelo apoio institucional e sugestões;
- Ao meu orientador, colega Engenheiro Agrônomo, professor Roberto Max Protil, pela amizade, compreensão, idéias e lançamento de desafios, assim como pelo grande apoio logístico para a realização deste trabalho;
- Aos colegas professores da UEPG Altair Justino e Maria Aparecida Gonçalves da Fonseca Martins, pela recomendação para participar do Curso de Mestrado;
- Aos meus colegas administradores do Banco do Brasil, Silvana Narloch Sass, Cilso Nunes Benedito e Waldevino Camargo, que sempre me incentivaram e me apoiaram profissionalmente nesses dois anos de Curso;
- Aos professores Alceu Souza e Luiz Carlos Duclós, pelas orientações e sugestões dadas por oportunidade da defesa do Projeto de Pesquisa, que resultou neste trabalho;
- Ao professor Heitor José Pereira, que me apoiou no contato com cooperativas;
- Ao colega Vilmar Rodrigues Moreira, pela significativa colaboração relativa ao referencial teórico sobre processo decisório;
- Aos colegas da PUC, Alfredo Kugeratski Souza, Fernanda Pizzatto e Cristiane, pelas diversas colaborações dadas;
- Aos colegas Engenheiros Agrônomos ou Médicos Veterinários do Banco do Brasil, Érico Stadtlober, Alexandre Nunes Leite Rosas, Luiz Roberto da Cunha Telles, Mário Augusto da Cruz e Plínio Guerra Rego, pelas sugestões dadas quando da aplicação do pré-teste dos questionários ou pelo apoio no contato com cooperativas;
- Aos meus colegas de trabalho Wellington Camargo e Getúlio Rainer Vogetta, pelas contribuições na tradução e normas da ABNT;
- À Luciana Lopes e Erli Ivanilde Bianco, que sempre me atenderam com gentileza, paciência e eficiência na Secretaria do Curso.

As coisas em ordem...

Os grandes antigos, quando queriam propagar altas virtudes, punham seus Estados em ordem.

Antes de porem seus Estados em ordem, punham em ordem suas famílias.

Antes de porem em ordem suas famílias, punham em ordem a si próprios.

E antes de porem em ordem a si próprios, aperfeiçoavam suas almas, procurando ser sinceros consigo mesmos e ampliavam ao máximo seus conhecimentos.

A ampliação dos conhecimentos decorre do conhecimento das coisas como elas são (e não como queremos que elas sejam).

Com o aperfeiçoamento da alma e o conhecimento das coisas, o homem se torna completo.

E quando o homem se torna completo, ele fica em ordem.

E quando o homem está em ordem, sua família também está em ordem.

E quando todos os Estados ficam em ordem, o mundo inteiro goza de paz e prosperidade.

(Confúcio)

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE QUADROS	XII
LISTA DE TABELAS	XV
RESUMO	XVII
ABSTRACT	XVIII
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA	2
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	4
1.3 OBJETIVOS	4
1.4 JUSTIFICATIVA	5
CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
2.1 O PROCESSO DECISÓRIO	8
2.2 O PROCESSO RACIONAL	9
2.3 RACIONALIDADE <i>VERSUS</i> RACIONALIDADE LIMITADA	10
2.4 O MODELO DE SIMON	12
2.5 ABORDAGEM COALIZACIONAL E MODELO POLÍTICO	16
2.6 RELAÇÃO ENTRE RACIONALIDADE LIMITADA E COMPORTAMENTO POLÍTICO	18
2.7 HISTÓRICO SOBRE COOPERATIVISMO	20
2.8 PROCESSO DECISÓRIO EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS.....	21
CAPÍTULO 3 – MÉTODO	27
3.1 PLANEJAMENTO E ETAPAS DA PESQUISA	28
3.2 MODELO DE ANÁLISE	29
3.3 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	33
3.3.1 Definição Constitutiva e Operacional das Variáveis	33
3.3.1.1 Variáveis independentes	33
3.3.1.2 Variáveis dependentes	35
3.3.1.3 Quadro resumo sobre o delineamento das variáveis	35

3.3.2	Perguntas de Pesquisa	36
3.3.3	Definição Constitutiva dos Termos Importantes no Contexto da Pesquisa ...	37
3.4	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	38
3.4.1	Delineamento da Pesquisa	38
3.4.2	População e Amostra	39
3.4.3	Coleta de Dados	41
3.4.4	Percepção e realidade	45
3.4.5	Análise Estatística	46
	 CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS	 50
4.1	COOPERATIVAS PARTICIPANTES	52
4.2	CARACTERÍSTICAS DAS COOPERATIVAS	53
4.3	CARACTERÍSTICAS DOS QUADROS SOCIAIS DAS COOPERATIVAS	61
4.4	PERCEPÇÃO DOS ADMINISTRADORES	68
4.4.1	Fase de Organização dos Cooperados	69
4.4.1.1	Dimensão racional	69
4.4.1.2	Dimensão política	70
4.4.1.3	Participação–agilidade–legitimidade	72
4.4.2	Fase de Posicionamento no Mercado	73
4.4.2.1	Dimensão racional	73
4.4.2.2	Dimensão política	74
4.4.2.3	Participação–agilidade–legitimidade	76
4.5	PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES	77
4.5.1	Fase de Organização dos Cooperados	77
4.5.1.1	Dimensão racional	77
4.5.1.2	Dimensão política	78
4.5.1.3	Participação–agilidade–legitimidade	79
4.5.2	Fase de Posicionamento no Mercado	80
4.5.2.1	Dimensão racional	81
4.5.2.2	Dimensão política	82
4.5.2.3	Participação–agilidade–legitimidade	83
4.6	PERCEPÇÃO DOS COOPERADOS	84
4.6.1	Fase de Organização dos Cooperados	84

4.6.1.1	Dimensão racional	85
4.6.1.2	Dimensão política	86
4.6.1.3	Participação–agilidade–legitimidade	87
4.7	PERCEPÇÃO CONSOLIDADA SOBRE O PROCESSO DECISÓRIO	88
4.7.1	Diferenças na Percepção dos Públicos Respondentes	90
4.7.1.1	Natureza do processo decisório	90
4.7.1.2	Participação, agilidade, legitimidade	93
4.8	DIFERENÇAS ENTRE A FASE DE ORGANIZAÇÃO DOS COOPERADOS E A DE POSICIONAMENTO NO MERCADO	99
4.8.1	Natureza do Processo Decisório	99
4.8.2	Participação – Agilidade - Legitimidade	103
4.9	VALIDADE DOS CONSTRUTOS PARA AFERIÇÃO DAS DIMENSÕES DA RACIONALIDADE LIMITADA E POLÍTICA	105
4.10	CORRELAÇÃO DE VARIÁVEIS COM O PROCESSO DECISÓRIO	108
 CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS		119
5.1	CONCLUSÕES	119
5.2	LIMITES DA PESQUISA	124
5.3	CONTRIBUIÇÕES	125
5.4	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	125
 REFERÊNCIAS		126
APÊNDICE 1 –	CORRESPONDÊNCIA ÀS COOPERATIVAS E-MAIL ÀS COOPERATIVAS INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO	130
APÊNDICE 2 –	QUESTIONÁRIO 1 – ADMINISTRADORES QUESTIONÁRIO 2 – DIRIGENTES QUESTIONÁRIO 3 – COOPERADOS	135
APÊNDICE 3 –	COMPOSIÇÃO DO FATURAMENTO DAS COOPERATIVAS	157
APÊNDICE 4 –	HETEROGENEIDADE RENDA	159
APÊNDICE 5 –	HETEROGENEIDADE EMPREENHIMENTO	162
APÊNDICE 6 –	FASE ORGANIZAÇÃO COOPERADOS / DIMENSÃO RACIONAL PERCEPÇÃO DOS ADMINISTRADORES	

	PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES	
	PERCEPÇÃO DO COOPERADOS	165
APÊNDICE 7 –	FASE ORGANIZAÇÃO DOS COOPERADOS / DIMENSÃO POLÍTICA PERCEPÇÃO DOS ADMINISTRADORES PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES PERCEPÇÃO DOS COOPERADOS	171
APÊNDICE 8 –	FASE ORGANIZAÇÃO DOS COOPERADOS / AGILIDADE / PARTICIPAÇÃO / LEGITIMIDADE PERCEPÇÃO DOS ADMINISTRADORES PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES PERCEPÇÃO DOS COOPERADOS	176
APÊNDICE 9 –	FASE POSICIONAMENTO NO MERCADO / DIMENSÃO RACIONAL PERCEPÇÃO DOS ADMINISTRADORES PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES	182
APÊNDICE 10–	FASE POSICIONAMENTO NO MERCADO / DIMENSÃO POLÍTICA PERCEPÇÃO DOS ADMINISTRADORES PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES	186
APÊNDICE 11–	FASE POSICIONAMENTO NO MERCADO / AGILIDADE- PARTICIPAÇÃO-LEGITIMIDADE PERCEPÇÃO DOS ADMINISTRADORES PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES	189
APÊNDICE 12 –	CORRELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS	193

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2.1 – CONTINUUM ONDE AS DECISÕES SE SITUAM	12
FIGURA 2.2 – TIPOS DE DECISÃO POR NÍVEL ADMINISTRATIVO	14
FIGURA 2.3 – MODELO EXPANDIDO DAS ETAPAS DO PROCESSO DECISÓRIO	15
FIGURA 2.4 – ESTRUTURA ESTRATÉGICA DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS	22
FIGURA 3.1 – .ETAPAS DA PESQUISA	28
FIGURA 3.2 – MODELO DE ANÁLISE PROPOSTO	31
FIGURA 4.1 – CLASSIFICAÇÃO DE PARETO – FATURAMENTO ANUAL	57
FIGURA 4.2 – CLASSIFICAÇÃO DE PARETO – NÚMERO ASSOCIADOS ATIVOS	59
FIGURA 5.1 – DIAGRAMA DE CORRELAÇÕES DAS VARIÁVEIS	123

LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1 – COMPARAÇÃO ENTRE AS PERSPECTIVAS DE PROCESSOS DECISÓRIOS	19
QUADRO 3.1 – PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DA PESQUISA	29
QUADRO 3.2 – MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA OCEPAR	30
QUADRO 3.3 – DELINEAMENTO DAS VARIÁVEIS.....	36
QUADRO 3.4 – UNIVERSO E AMOSTRA	40
QUADRO 3.5 – PERGUNTAS CARACTERIZADORAS DA DIMENSÃO DA RACIONALIDADE REQUERIDA	42
QUADRO 3.6 – PERGUNTAS CARACTERIZADORAS DA DIMENSÃO POLÍTICA	42
QUADRO 3.7 – ESTRUTURA DOS QUESTIONÁRIOS	44
QUADRO 4.1 – SÍNTESE DA DESCRIÇÃO ESTATÍSTICA DAS VARIÁVEIS.....	51
QUADRO 4.2 – FATURAMENTO	55
QUADRO 4.3 – NÚMERO DE ASSOCIADOS	55
QUADRO 4.4 – NÚMERO DE ASSOCIADOS ATIVOS	56
QUADRO 4.5 – PROFISSIONALIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS	59
QUADRO 4.6 – FIDELIDADE DOS COOPERADOS	68
QUADRO 4.7 - ORGANIZAÇÃO COOPERADOS / RACIONAL / ADMINISTRADOR	69
QUADRO 4.8 - ORGANIZAÇÃO COOPERADOS / RACIONAL / ADMINISTRADOR / MÉDIA	70
QUADRO 4.9 - ORGANIZAÇÃO DOS COOPERADOS / POLÍTICA / ADMINISTRADOR	71
QUADRO 4.10 - ORGANIZAÇÃO DOS COOPERADOS / POLÍTICA / ADMINISTRADOR / MÉDIA..	72
QUADRO 4.11- ORGANIZAÇÃO COOPERADOS / AGILIDADE-PARTICIPAÇÃO- LEGITIMIDADE / ADMINISTRADOR	72
QUADRO 4.12 - POSICIONAMENTO MERCADO / RACIONAL / ADMINISTRADOR	73
QUADRO 4.13 - POSICIONAMENTO MERCADO / RACIONAL / ADMINISTRADOR / MÉDIA	74
QUADRO 4.14 - POSICIONAMENTO MERCADO / POLÍTICA / ADMINISTRADOR	75
QUADRO 4.15 - POSICIONAMENTO MERCADO / POLÍTICA / ADMINISTRADOR / MÉDIA	75
QUADRO 4.16- POSICIONAMENTO MERCADO / AGILIDADE-PARTICIPAÇÃO- LEGITIMIDADE / ADMINISTRADOR	76
QUADRO 4.17 - ORGANIZAÇÃO COOPERADOS / RACIONAL / DIRIGENTE	77

QUADRO 4.18 - ORGANIZAÇÃO COOPERADOS / RACIONAL / DIRIGENTE / MÉDIA	78
QUADRO 4.19 - ORGANIZAÇÃO COOPERADOS / POLÍTICA / DIRIGENTE	78
QUADRO 4.20 - ORGANIZAÇÃO COOPERADOS / POLÍTICA / DIRIGENTE / MÉDIA	79
QUADRO 4.21 - ORGANIZAÇÃO COOPERADOS / AGILIDADE-PARTICIPAÇÃO- LEGITIMIDADE / DIRIGENTE	80
QUADRO 4.22 - POSICIONAMENTO MERCADO / RACIONAL / DIRIGENTE	81
QUADRO 4.23 - POSICIONAMENTO MERCADO / RACIONAL / DIRIGENTE /MÉDIA	82
QUADRO 4.24 - POSICIONAMENTO MERCADO / POLÍTICA / DIRIGENTE	82
QUADRO 4.25 - POSICIONAMENTO MERCADO / POLÍTICA / DIRIGENTE / MÉDIA	83
QUADRO 4.26- POSICIONAMENTO MERCADO / AGILIDADE-PARTICIPAÇÃO- LEGITIMIDADE / DIRIGENTE	84
QUADRO 4.27 - ORGANIZAÇÃO COOPERADOS / RACIONAL / COOPERADO	85
QUADRO 4.28 - ORGANIZAÇÃO COOPERADOS / RACIONAL / COOPERADO / MÉDIA	86
QUADRO 4.29 - ORGANIZAÇÃO COOPERADOS / POLÍTICA / COOPERADO	86
QUADRO 4.30 - ORGANIZAÇÃO COOPERADOS / POLÍTICA / COOPERADO / MÉDIA	87
QUADRO 4.31- ORGANIZAÇÃO COOPERADOS / AGILIDADE-PARTICIPAÇÃO- LEGITIMIDADE / COOPERADO	88
QUADRO 4.32 – FASE COOPERADO / RACIONAL / CONSOLIDADO	92
QUADRO 4.33 – FASE MERCADO / RACIONAL / CONSOLIDADO	92
QUADRO 4.34 – FASE COOPERADO / POLÍTICA / CONSOLIDADO	93
QUADRO 4.35 – FASE MERCADO / POLÍTICA / CONSOLIDADO	93
QUADRO 4.36 – FASE COOPERADO / AGILIDADE / CONSOLIDADO	96
QUADRO 4.37 – FASE MERCADO / AGILIDADE / CONSOLIDADO	96
QUADRO 4.38 – FASE COOPERADO / PARTICIPAÇÃO 1 / CONSOLIDADO	96
QUADRO 4.39 – FASE MERCADO / PARTICIPAÇÃO 1 / CONSOLIDADO	97
QUADRO 4.40 – FASE COOPERADO / PARTICIPAÇÃO 2 / CONSOLIDADO	97
QUADRO 4.41 – FASE MERCADO / PARTICIPAÇÃO 2 / CONSOLIDADO.....	97
QUADRO 4.42 – FASE COOPERADO / PARTICIPAÇÃO 3 / CONSOLIDADO.....	98
QUADRO 4.43 – FASE MERCADO / PARTICIPAÇÃO 3 / CONSOLIDADO.....	98
QUADRO 4.44 – FASE COOPERADO / LEGITIMIDADE / CONSOLIDADO	99

QUADRO 4.45 – FASE MERCADO / LEGITIMIDADE / CONSOLIDADO	99
QUADRO 4.46 - CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS	114
QUADRO 5.1 – SÍNTESE DOS ESCORES SOBRE O PROCESSO DECISÓRIO	122

LISTA DE TABELAS

TABELA 4.1 – FATURAMENTO E NÚMERO DE ASSOCIADOS ATIVOS	54
TABELA 4.2 – CURVA DA CLASSIFICAÇÃO DE PARETO - FATURAMENTO	57
TABELA 4.3 – CURVA DA CLASSIFICAÇÃO DE PARETO – NÚMERO ASSOCIADOS ATIVOS	58
TABELA 4.4 - COMPOSIÇÃO % DO FATURAMENTO DAS COOPERATIVAS	60
TABELA 4.5 – ESTRUTURA DA RENDA DOS QUADROS SOCIAIS	61
TABELA 4.6 - HETEROGENEIDADE RENDA DOS QUADROS SOCIAIS	62
TABELA 4.7 – ESTRUTURA DA NATUREZA DOS EMPREENDIMENTOS	63
TABELA 4.8 – HETEROGENEIDADE DA NATUREZA DOS EMPREENDIMENTOS	63
TABELA 4.9 – ESTRUTURA FUNDIÁRIA DOS QUADROS SOCIAIS	64
TABELA 4.10 – HETEROGENEIDADE FUNDIÁRIA	65
TABELA 4.11 – HETEROGENEIDADE ORIGEM	66
TABELA 4.12 – HETEROGENEIDADE CONSOLIDADA	66
TABELA 4.13 - FIDELIDADE DOS QUADROS SOCIAIS E TAXA DE CAPITALIZAÇÃO	67
TABELA 4.14 - ESCORES DAS RESPOSTAS DE ADMINISTRADORES, DIRIGENTES E COOPERADOS.....	89
TABELA 4.15 – ESCORES PARTICIPAÇÃO / AGILIDADE / LEGITIMIDADE	90
TABELA 4.16 - RANQUEAMENTO DO TESTE DE KRUSKAL-WALLIS	91
TABELA 4.17 - SIGNIFICÂNCIA ESTATÍSTICA DO TESTE DE KRUSKAL-WALLIS	91
TABELA 4.18 - RANQUEAMENTO DO TESTE DE KRUSKAL-WALLIS	94
TABELA 4.19 - SIGNIFICÂNCIA ESTATÍSTICA DO TESTE DE KRUSKAL-WALLIS	95
TABELA 4.20 - RANQUEAMENTO DE SINAIS DO TESTE DE WILCOXON	100
TABELA 4.21 - SIGNIFICÂNCIA ESTATÍSTICA DO TESTE DE WILCOXON	101
TABELA 4.22 – RANQUEAMENTO DE SINAIS DO TESTE DE WILCOXON	102
TABELA 4.23 - SIGNIFICÂNCIA ESTATÍSTICA DO TESTE DE WILCOXON	102
TABELA 4.24 - RANQUEAMENTO DE SINAIS DO TESTE DE WILCOXON	103
TABELA 4.25 - SIGNIFICÂNCIA ESTATÍSTICA DO TESTE DE WILCOXON	104
TABELA 4.26 – CONTRIBUIÇÕES / FASE ORGANIZAÇÃO COOPERADOS	107
TABELA 4.27 – CONTRIBUIÇÕES / FASE MERCADO	107

TABELA 4.28 – GRADE DE CORRELAÇÕES / FASE MERCADO	108
TABELA 4.29– GRADE DE CORRELAÇÕES / FASE MERCADO	108
TABELA 4.30 – CARACTERÍSTICAS DAS COOPERATIVAS	111
TABELA 4.31 – CARACTERÍSTICAS DOS QUADROS SOCIAIS DAS COOPERATIVAS	112
TABELA 4.32 – PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES SOBRE O PROCESSO DECISÓRIO	113

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar e caracterizar o processo decisório em nível estratégico nas cooperativas agropecuárias do Paraná. Essas organizações apresentam diferenças peculiares em relação às sociedades mercantis: são sociedades de pessoas e não de capital, e desta forma os cooperados exercem simultaneamente as funções de proprietários, clientes e fornecedores, com o conseqüente estabelecimento de relações comerciais e econômicas de diferentes naturezas. Como conseqüência, surgem interesses nem sempre convergentes entre os cooperados e as cooperativas. Nesse contexto, o estudo do processo decisório em nível estratégico torna-se uma tarefa não trivial, se consideradas as particularidades desse tipo de organização. Propõe-se, um modelo conceitual de estudo, compatível com o processo decisório das organizações cooperativas, levando em conta a prática difundida pela OCEPAR - Sindicato e Organização das Cooperativas do Paraná, sobre planejamento estratégico. Nesse modelo, concebe-se que o processo decisório ocorre em três fases distintas: campo, mercado e empresa. Este trabalho analisou as duas primeiras fases, ou seja a fase de organização dos cooperados e a de posicionamento das cooperativas no mercado. O método utilizado foi o de uma *survey*, com corte transversal, com natureza exploratória e descritiva, tendo como universo as sessenta e duas cooperativas agropecuárias singulares existentes no Paraná. Buscou-se avaliar a percepção de administradores, dirigentes e cooperados sobre a natureza da decisão estratégica, assim como sobre a agilidade, forma de participação dos cooperados e a legitimidade do processo decisório em nível estratégico nas cooperativas. Na análise da natureza do processo decisório, avaliou-se o grau de adequação a dois modelos teóricos de decisão: o da racionalidade limitada e o político. A análise dos dados, através de métodos quantitativos, levou à conclusão de que não há diferença na percepção de administradores, dirigentes e cooperados sobre o processo decisório, e que tanto na fase de organização dos cooperados, quanto na de posicionamento das cooperativas no mercado, prevalece a dimensão da racionalidade limitada. Concluiu-se também que a natureza do processo decisório é diferente entre as duas fases estudadas, com maior presença da dimensão política na fase de organização dos cooperados, em relação à fase de posicionamento no mercado. Essa conclusão, associada a outra análise, que indica a independência e complementaridade das dimensões da racionalidade limitada e política no processo decisório, contribuem para a validação do modelo de análise proposto. Complementarmente, ainda foram avaliadas e encontradas correlações significativas entre algumas características das cooperativas e dos seus quadros sociais, e a natureza do processo decisório em nível estratégico. A grade de correlações encontrada, indicou significativa correlação positiva entre o porte e o grau de industrialização das cooperativas e a dimensão da racionalidade limitada.

ABSTRACT

The present work's objective is to analyse and characterize the decision making process at strategic level in the farming cooperatives of Paraná. These organisations present particular differences in relation to mercantile companies: they are companies of people, and not of capital, and thus its members carry out the functions of owners, clients and suppliers, with the consequent establishment of commercial and economic relations of different natures. As a result of which interests arise where there is a convergence between farmers and cooperatives. In this context, the study of the decision making process at strategic level becomes a non-trivial task if the peculiarities of this type of organization are taken into account. This work presents a conceptual study method, compatible with the decision making process of cooperative organizations, taking into account the method diffused by OCEPAR – Union of cooperative of Paraná, on strategic planning. In it, it is reckoned that the decision making process occurs in three distinct stages: field, market and company. This work analyses the two first stages or, the stage of organization of the members and that of the positioning of the cooperatives in the market. The used method was a survey, with transversal cut, with exploratory and descriptive nature, based on the universe of the sixty two singular farming cooperatives of Paraná. It was evaluated the perception of administrators, managers and members about the nature of strategic decision, and also about agility, form of participation of members and the legitimacy of the decision making process at strategic level in the cooperatives. In the analysis of the decision making process nature, it was evaluated the degree of adequacy to two theoretic models of decision: that of limited rationality and political. The data analysis, through quantitative methods, led to the conclusion that there is no difference in the perception of administrators, managers and members about the decision making process, and that both in the stage of organization of members and in the positioning of the cooperatives in the market, prevails the dimension of limited rationality. It was concluded that the nature of the decision making process is different in the studied stages, with a greater presence of the political dimension in the stage of organization of the members in relation to the stage of positioning in the market. This conclusion, associated to the other analysis which indicates the independence and complementarity of the dimensions of limited and political rationality in the decision making process, contribute to the validation of the analysis method proposed. Complementarily, were evaluated and found significant correlations between some characteristics of the cooperatives and of its member department, and the nature of the decision making process at strategic level. The correlation grid found indicated significant positive correlation between the size and degree of industrialization of the cooperatives and the dimension of limited rationality.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Esta dissertação trata sobre o processo decisório em nível estratégico nas cooperativas agropecuárias do Paraná, com o objetivo de caracterizá-lo, levando em conta peculiaridades sobre governança corporativa que as sociedades cooperativas apresentam em relação às sociedades mercantis convencionais.

O capítulo 1 posiciona o leitor sobre o tema e justificativa do trabalho, e identifica o problema de pesquisa e os objetivos geral e específicos.

A fundamentação teórica, exposta no capítulo 2, aborda os dois modelos de processo decisório adotados na pesquisa: o da racionalidade limitada e o político. Embasa ainda teoricamente a especificidade do processo decisório em cooperativas, dando apoio para a identificação de variáveis que foram analisadas na pesquisa.

O capítulo 3 discorre sobre o método utilizado na pesquisa, definindo as variáveis estudadas, as perguntas de pesquisa, o universo estudado e a amostra utilizada, assim como define a forma e os instrumentos de coleta de dados e as técnicas e programas utilizados para tabulação, descrição e análise estatística dos dados.

A análise dos resultados é relatada no capítulo 4, especificando características das cooperativas e dos seus quadros sociais, assim como identificando a percepção de administradores, dirigentes e cooperados sobre o processo decisório em nível estratégico nas cooperativas. Descreve ainda os resultados das análises estatísticas realizadas na pesquisa.

Finalmente, no capítulo 5 são descritas as considerações finais da dissertação, com a apresentação das conclusões, limites da pesquisa, contribuições e sugestões para pesquisas futuras, que possam dar seqüência e complementar o trabalho ora iniciado.

Nos apêndices são apresentados diversos dados complementares, que detalham assuntos tratados no corpo da dissertação.

1.1 TEMA

A tomada de decisão tem sido objeto de estudos há décadas, no meio científico, visando o entendimento e o estabelecimento de modelos que expliquem como ocorre o processo decisório, tanto em nível pessoal, como organizacional. Simon (1965), ao analisar as organizações, afirma que as atividades realizadas pelas empresas, nos seus diversos níveis hierárquicos, são essencialmente processos de tomada de decisão e de resolução de problemas.

Constantemente, os administradores tomam decisões que afetam um grupo, uma organização ou a própria coletividade. Freitas et al. (1997) argumentam que a sociedade sofre influência direta, em função da forma como as organizações são geridas. Pereira et al. (1997) reforça a importância da decisão, no contexto de rápida mudança pelo qual passa o mundo atual, com conseqüências diretas e imediatas para as empresas e a sociedade.

O processo decisório pode ser considerado como o cérebro e o sistema nervoso de uma organização (DAFT, 1999), estando presente em todos os níveis empresariais, estratégico, tático e operacional, assim como em todas as áreas funcionais, como produção, finanças, marketing e recursos humanos. No nível estratégico, a caracterização do processo decisório é particularmente importante, e por conta disso, ele tem sido estudado pelas diversas escolas de estratégia ao longo do tempo em que a teoria organizacional tem se desenvolvido. Com diversas abordagens, não necessariamente excludentes entre si, mas primordialmente complementares, o estudo do processo decisório em nível estratégico tem avançado e se tornado cada mais relevante.

Diversos modelos de processo decisório têm sido desenvolvidos, com farto material bibliográfico sobre o assunto. Neste trabalho, que tem como objeto de estudo as cooperativas agropecuárias do Paraná, serão considerados dois modelos básicos de processo decisório: o da racionalidade limitada e o político, considerando que pesquisa bibliográfica, detalhada no capítulo 2 desta dissertação, revela que as cooperativas, pela particularidade de sua governança corporativa, convivem, por um lado, com freqüentes situações de necessidade de conciliação de interesses divergentes entre os cooperados, o que leva à necessidade de coalizões políticas. Por outro lado, essas organizações são levadas a posicionarem-se

estrategicamente, conforme limitações impostas pelo mercado de *commodities* agrícolas, o que demanda racionalidade nas decisões.

As sociedades cooperativas apresentam peculiaridades em sua constituição legal, com conseqüente adoção de princípios e doutrinas que exercem significativos reflexos na sua estruturação e governança organizacionais, delegação e exercício de poder e conseqüentemente na forma como ocorre o processo decisório. As cooperativas constituem-se como sociedades de pessoas, que se unem em uma organização, visando à satisfação de necessidades comuns. Ao contrário das sociedades mercantis, onde o poder é proporcional ao capital, nas cooperativas o poder é igualitário, na medida em que cada cooperado exerce o direito de um único voto, independentemente do capital possuído. O resultado financeiro em uma cooperativa não é objetivo em si próprio. A decisão de reinvestimento ou distribuição aos cooperados fica à disposição de uma assembléia formada por eles próprios. A quota que cabe a cada um é proporcional às suas operações com a cooperativa, ao invés das quantidades de capital possuídos (BIALOSKORSKI, 2001).

Outra particularidade nas cooperativas é o relacionamento ambíguo com os cooperados. Eles são ao mesmo tempo clientes, fornecedores e proprietários da sociedade. Por conta disso, verifica-se o surgimento de interesses conflitantes, sobretudo no caso de mercados altamente concorrenciais. Dentre as causas de conflitos, verifica-se a dificuldade em compatibilizar a pressão de diminuição de preços do produto final, vinda do mercado consumidor, com a de aumento do preço pago pela matéria prima, vinda do segmento dos cooperados – que são os fornecedores da cooperativa (BIALOSKORSKI, 2001).

Nas cooperativas brasileiras, normalmente não se verifica a separação entre propriedade e controle. Os quadros dos dirigentes são geralmente compostos pelos próprios cooperados, o que pode levar a maiores dificuldades de gestão nas situações de aumento de complexidade dos negócios das cooperativas (MACHADO FILHO et al., 2003).

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Pesquisa bibliográfica revela a insuficiência de conhecimento científico sobre o processo decisório em nível estratégico nas cooperativas agropecuárias do Paraná, evidenciando a necessidade de:

- a) caracterizar o processo decisório em nível estratégico nessas organizações, com base em modelos teóricos disponíveis;
- b) identificar, com base na bibliografia, variáveis que influenciam o processo decisório em nível estratégico em cooperativas;
- c) confirmar empiricamente diferenças no processo decisório em nível estratégico nessas organizações, submetido a diferentes condições das variáveis identificadas;
- d) considerar no estudo a peculiaridade dessas organizações quanto à sua governança corporativa e também quanto ao fato de atuarem principalmente em mercados de *commodities* agrícolas, com conseqüente necessidade de conciliação das pressões políticas internas e das pressões concorrenciais externas do mercado.

Dessa situação, depara-se com o seguinte problema de pesquisa:

- Como se caracteriza o processo decisório em nível estratégico nas cooperativas agropecuárias do Paraná, na percepção de seus administradores, dirigentes e associados, sob diferentes condições de porte dessas organizações e de homogeneidade dos seus quadros sociais, ponderada a necessidade de conciliação de pressões políticas internas e de pressões concorrenciais externas do mercado ?

1.3 OBJETIVOS

a) objetivo geral:

- Caracterizar o processo decisório em nível estratégico nas cooperativas agropecuárias do Paraná.

b) objetivos específicos:

- avaliar possíveis diferenças de percepção entre administradores, dirigentes e associados, sobre o processo decisório em nível estratégico das cooperativas;
- avaliar possíveis diferenças de percepção dos respondentes sobre o processo decisório em nível estratégico das cooperativas em dois momentos distintos: o momento de organização interna dos cooperados e o de posicionamento externo das cooperativas no mercado;
- avaliar a aplicabilidade do modelo teórico da racionalidade limitada e do modelo político sobre o processo decisório em nível estratégico nas cooperativas agropecuárias do Paraná, inclusive a possível independência e complementaridade dessas duas dimensões;
- avaliar a associação entre variáveis ligadas a condições intrínsecas das cooperativas - como faturamento, número de cooperados, grau de industrialização e grau de profissionalização - e o processo decisório em nível estratégico dessas organizações;
- avaliar a associação entre variáveis ligadas a condições intrínsecas do quadro social das cooperativas - como a homogeneidade e a fidelidade dos associados – e o processo decisório em nível estratégico dessas organizações;
- identificar classes de cooperativas entre as pesquisadas, com diferentes padrões de processo decisório em nível estratégico.

1.4 JUSTIFICATIVA

O melhor entendimento sobre o processo decisório nas cooperativas agropecuárias do Paraná ganha relevância, ao considerarmos a grande importância dessas organizações, para a economia paranaense e nacional.

O cooperativismo paranaense congrega aproximadamente 250.000 associados em 193 cooperativas dos seguintes ramos: agropecuário, crédito, trabalho, educação, saúde, habitação, consumo, transporte, infra-estrutura e turismo.

O faturamento de todo o segmento cooperativista paranaense em 2001 foi de R\$ 8 bilhões, que correspondeu a 10,3% do PIB do Paraná, que foi de R\$ 78,1 bilhões.

O principal ramo das cooperativas do Paraná é o agropecuário, que conta com sessenta e nove cooperativas distribuídas por todo o território paranaense. Nesse universo, sessenta e duas são cooperativas singulares e sete são centrais. Os quadros sociais das cooperativas singulares somavam em 2002, 90.050 cooperados e empregavam 29.951 funcionários. Essas organizações constituem-se, em muitos municípios do Paraná, nos mais importantes empreendimentos de natureza econômica e maiores empregadores e geradores de renda, atendendo cerca de 25% da população rural do Estado (OCEPAR, 2003).

O Paraná é o Estado maior produtor de produtos agropecuários do Brasil, respondendo por mais de 20% de toda a produção nacional de alimentos de origem animal e vegetal. As cooperativas agropecuárias representam cerca de 50% da economia agrícola do Estado e participam, de forma intensa em todo o processo de produção, beneficiamento, armazenamento, industrialização e comercialização. De toda a soja produzida no Paraná, 62% provém das cooperativas, e assim se dá com 67% do trigo, 39% do milho, 70% do algodão em caroço, 100% da cevada, 49% do café beneficiado, 7% do feijão, 22% da cana-de-açúcar, 21% da aveia, 78% da canola, 31% da laranja, 20% da maçã, 43% dos suínos, 22% das aves, 70% do leite, entre outros produtos (OCEPAR, 2003).

O agronegócio vem se consolidando nos últimos anos como um dos setores mais dinâmicos e competitivos do Brasil, com expressiva participação na balança comercial e papel estratégico na economia nacional, possibilitando ao país destaque em nível mundial (ESPÍRITO SANTO, 2001). Considerando toda cadeia produtiva, desde a produção dos produtos primários, passando pelo seu beneficiamento e industrialização, e ainda pelos fornecedores de insumos e bens de capital ao setor agrícola, estima-se que 20,3% do PIB nacional têm origem no agronegócio (ABAG, 2003). Nesse segmento, as cooperativas agropecuárias desempenham importante papel, contribuindo significativamente para a criação e agregação de valor ao longo de toda a cadeia produtiva. O dinamismo do mercado, todavia, conduz à necessidade de profissionalização na gestão das cooperativas, em busca do aumento da racionalidade no seu processo decisório, visando aumento de

desempenho, condição necessária para concorrer com outras empresas mercantis de grande porte, inclusive muitas multinacionais.

Em nível mundial, o agronegócio brasileiro vem conquistando importantes mercados de forma progressiva, também com a participação relevante das cooperativas. Em 2001, o valor das exportações das cooperativas paranaenses alcançou US\$ 613,6 milhões, representando 15% do seu faturamento bruto (OCEPAR, 2003). Nesse aspecto, torna-se importante ressaltar o grande potencial do agronegócio brasileiro, que tem revelado alta competitividade, em nível mundial. Desde a Rodada Uruguaí do Gatt (*General Agreement on Tariffs and Trade*), até as mais recentes negociações no âmbito da OMC (Organização Mundial do Comércio), o Brasil vem defendendo, juntamente com os países que compõem o Grupo de Cairns (países de economias emergentes, com níveis mais elevados de competitividade na agropecuária, como Argentina, Nova Zelândia, Austrália, entre outros), a liberalização do comércio mundial de produtos de origem agrícola e pecuária, fortemente subsidiados no continente europeu, no Japão e, inclusive, nos Estados Unidos da América, o maior produtor mundial de grãos (JANK, 2003). A cobrança do Brasil pela redução do protecionismo norte-americano, em relação aos seus produtores agrícolas, vem sendo alvo, atualmente, de grande foco e evidência, na negociação da ALCA .

O processo decisório em nível organizacional constitui-se em tema bem estudado, com muitas informações e resultados disponíveis na literatura, mas não especificamente em cooperativas, da forma como se pretende no presente trabalho, o que indica a relevância da pesquisa proposta, ponderado ainda o importante papel econômico e social que as cooperativas agropecuárias desempenham no Paraná, através da geração de renda, empregos, divisas, tributos e desenvolvimento econômico.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O processo decisório tem sido objeto de muitas pesquisas em nível organizacional, com a geração de diferentes modelos que procuram explicar como as decisões são geradas nas organizações.

Neste capítulo, abordam-se dois modelos básicos: o da racionalidade limitada e o político, levando em consideração características peculiares que as cooperativas apresentam em relação às empresas mercantis.

As cooperativas lidam com diferentes pressões, que influenciam o seu processo decisório em nível estratégico. De um lado, o ambiente interno é composto por cooperados que buscam a satisfação de interesses individuais e corporativos nem sempre convergentes, conforme a homogeneidade dos quadros sociais e o tipo de relação estabelecida entre cooperado e cooperativa. De outro lado, as cooperativas inserem-se em mercados de alta concorrência, em especial as mais industrializadas, com a conseqüente necessidade de desenvolvimento de práticas de gestão eficazes, que possam proporcionar a competitividade necessária para o sucesso empresarial.

Do ambiente interno surgem pressões corporativistas, que podem originar o comportamento político dos decisores e do ambiente externo surgem pressões concorrenciais, que demandam o desenvolvimento do comportamento racional por parte dos decisores.

Na seqüência deste capítulo, esse assunto é tratado sob o aspecto teórico com mais detalhes.

2.1 O PROCESSO DECISÓRIO

O ser humano toma decisões o tempo todo. Seja no âmbito pessoal, familiar, social ou profissional, a capacidade de um indivíduo em tomar decisões pode ser determinada, entre outros fatores, pela sua experiência, maturidade e influência. Deste modo, as decisões podem transformar-se em agentes de mudanças e

influenciar todo o meio em que estão inseridas. Como geralmente os indivíduos tomam decisões inseridos em um contexto social, é possível relacionar este processo decisório com o ambiente organizacional, uma vez que as organizações constituem-se em estruturas sociais onde os seus principais elementos são os indivíduos – os mesmos que tomam decisão o tempo todo. Laroche (1995) identifica as decisões e o processo decisório como sendo representações sociais. Por conta disso, os indivíduos pensam e agem em termos de tomadas de decisão.

Vários autores consideram o processo de tomada de decisão como sendo uma das principais e mais natural das atividades das organizações e, por este motivo, merecedor de especial atenção. Para Morgan (1996), as organizações são sistemas de tomada de decisão. Simon (1972) entende a “tomada de decisão” como sinônimo de “administração”. Freitas et al. (1997) argumentam que não é possível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório porque as atividades das empresas são essencialmente atividades de tomada de decisão e resolução de problemas, seja qual for o nível hierárquico observado, possibilitando a constante reorientação de seus objetivos e atividades.

2.2 O PROCESSO RACIONAL

A primeira abordagem para o processo de tomada de decisão foi a do modelo racional. Neste modelo o indivíduo da organização ainda possui como características apenas as contempladas pela administração científica, ou seja, o tipo ideal representado pelo “*homo economicus*”, herdado da economia e que descreveria o indivíduo como um ser totalmente racional e incorruptível. Este indivíduo faz as “escolhas ótimas”, num ambiente minuciosamente especificado e nitidamente definido (MARCH e SIMON, 1966), suportado sobretudo pelos modelos matemáticos e estatísticos que o levam sempre à escolha ótima e à maximização de resultados.

No ambiente racional de tomada de decisão, as atividades se caracterizam como prescritivas e determinísticas, onde as informações podem ser totalmente reunidas e processadas com vistas às decisões ótimas (LUCIANO, 2000). Os indivíduos entram em situações de decisão com os objetivos previamente conhecidos. Os objetivos determinam o valor das possíveis conseqüências de uma

ação. Os indivíduos então reúnem as informações apropriadas, montam um conjunto de alternativas e escolhem a ótima (EISENHARDT e ZBARACKI, 1992). Quando de uma situação de risco, ou incerteza com relação ao conjunto de informações reunidas, o decisor, apoiado por técnicas estocásticas e por seu juízo de consequência-utilidade, escolhe a decisão preferencial dentro de um conjunto previamente definido de valores, sendo que a decisão preferencial consiste daquela de maior utilidade (MARCH e SIMON, 1966).

É justamente neste ponto que a abordagem racional sofreu suas maiores críticas. March e Simon (1966) argumentam que o modelo racional serve apenas para os ambientes de certeza absoluta, onde tudo é completamente normatizado. Neste caso a racionalidade é totalmente objetiva. Nos demais casos, a racionalidade torna-se subjetiva e as escolhas podem não ser as “ótimas” proclamadas pelos modelos matemáticos e estatísticos. Além disso, os ambientes totalmente controláveis, que são pressupostos da teoria racional, não são encontrados em todas as organizações, em todos os momentos, e as variáveis e implicações são numerosas e estão em constante mudança (MOTTA, 1998).

2.3 RACIONALIDADE *VERSUS* RACIONALIDADE LIMITADA

A abordagem racional das tomadas de decisão apresentou diversas dificuldades e inconsistências na medida em que outras dimensões do indivíduo organizacional passaram a ser consideradas. Dimensões comportamentais, como motivação, conflitos e personalidade, dimensões políticas, como interesses particulares e de grupos e dimensões sociais, como valores e referências, restringem o alcance do “ideal” da teoria clássica racional (MOTTA, 1998).

Herbert Simon na década de 50 fez uma leitura dessas divergências e dificuldades da abordagem racional e elaborou o estudo clássico que concluiu por uma racionalidade limitada dos indivíduos. Para ele os indivíduos possuem sim uma certa racionalidade, porém esta é limitada e as decisões relacionadas estão condicionadas a possibilidades e não a situações ótimas. Além disso, como o próprio nome diz, existe uma limitação clara da racionalidade humana. Isto se caracteriza por uma total impossibilidade de análise de todas as informações, alternativas e dimensões envolvidas no processo decisório, o que acarreta em uma inconsistência

com a decisão ótima apregoada pela decisão ideal normativa (SIMON, 1965). Sendo assim, a racionalidade se reduz a uma aceitação do razoável, onde as alternativas são selecionadas pelo critério de encaixe em algum sistema de valores (FREITAS et al., 1997).

Alguns pesquisadores identificaram empiricamente que a racionalidade nas tomadas de decisão não é estanque em um extremo totalmente objetivo e determinista. É antes de tudo, um *continuum* onde no outro extremo estão as limitações do indivíduo. Os decisores se movem neste *continuum* tipicamente pelo incremento do conflito (EISENHARDT e ZBARACKI, 1992).

O modelo decisório proposto por Simon (1972) compreende basicamente três fases principais: descobrir o momento em que a decisão deve ser tomada, identificar os possíveis cursos de ação e decidir-se entre um deles. Todavia este modelo também recebeu críticas de vários pesquisadores. Entre as quais, criticou-se a questão normativa de que a decisão ótima encontra-se num *continuum*. Eisenhardt e Zbaracki (1992) argumentam que ambientes mais complexos, ou turbulentos, requerem menos racionalidade. Sustentam ainda que a racionalidade é multidimensional e assim os decisores são racionais em alguns momentos e em outros não. Também argumentam que os decisores se satisfazem em vez de ficar procurando o ótimo continuamente e os objetivos são descobertos no processo de procura.

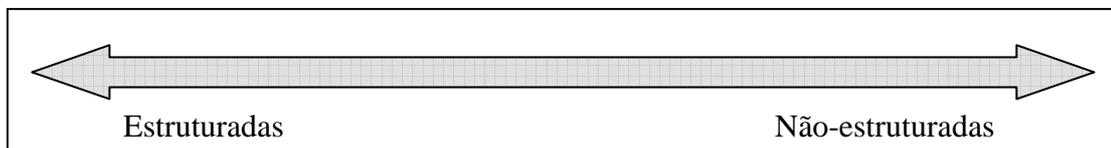
Convém notar, porém, que o enfoque proposto por Simon foi o início de uma nova compreensão de como as decisões são tomadas. Libertando-se da normatização proposta pelo processo racional, foi possível admitir as influências do ambiente, dos interesses e o surgimento de conflitos nos processos decisórios, surgindo assim outras percepções sobre o tema (LUCIANO, 2000). Simon, desta forma, quebrou o mito do “*homo economicus*”, cem por cento racional, e fortaleceu a idéia do “*homo administrativus*”.

Alguns pesquisadores em estratégia vêm utilizando um novo conceito derivado da racionalidade limitada, denominado racionalidade de procedimento (*procedural rationality*), como sendo o limite de esforço e investimento em acumulação e análise de dados relevantes, que possam contribuir compensatoriamente para a adequada solução dos problemas (DEAN e SHARFMAN, 1993).

2.4 O MODELO DE SIMON

Simon (1972) considera que as decisões podem ser classificadas de acordo com suas dimensões estruturadas, também conhecidas como programadas, e não estruturadas, ou não programadas. Para ele estas dimensões não são totalmente distintas, mas apresentam-se em um *continuum*, com decisões altamente estruturadas em uma extremidade e decisões não estruturadas em outra, conforme ilustrado na Figura 1.

FIGURA 2.1 – CONTINUUM ONDE AS DECISÕES SE SITUAM



FONTE: SIMON (1972)

As decisões estruturadas são aquelas relacionadas a processos rotineiros e repetitivos (SIMON, 1972). Elas são suportadas por informações e metodologias de melhores vias determinadas por métodos econômicos e racionais, através de normas, regulamentos e padrões. Para Pereira et al. (1997), essas decisões são prescritíveis, previsíveis pela estrutura organizacional e passíveis de serem informatizadas.

As decisões não estruturadas são caracterizadas principalmente por situações não apresentadas anteriormente ou simplesmente por situações complexas que exijam algum tratamento específico (SIMON, 1972). São também aquelas influenciadas por questões políticas, cognitivas e culturais, onde o acúmulo de informações e métodos racionais nem sempre influenciam diretamente a capacidade e/ou a qualidade das decisões (FELDMAN e MARCH, 1981; MINTZBERG et al., 2000).

Relacionando-se com a estrutura organizacional, as decisões dentro da organização podem ser classificadas em três níveis administrativos (ANTHONY, apud FREITAS e KLADIS, 1995):

- a) nível operacional: neste nível, as decisões referem-se ao dia-a-dia da organização e geralmente são tomadas pelos gerentes ou supervisores

localizados no núcleo operativo da organização, aonde se dá a transformação dos insumos em produto ou serviço. A decisão no nível operacional é um processo pelo qual se assegura que as atividades operacionais sejam bem desenvolvidas. O controle operacional utiliza procedimentos e regras de decisões pré-estabelecidas. Uma grande parte dessas decisões são programadas e os procedimentos a serem seguidos são geralmente muito estáveis. As decisões operacionais e suas ações geralmente resultam em uma resposta imediata;

- b) nível tático: neste nível, os gerentes tomam decisões que abrangem a estrutura interna intermediária da organização e a coordenação entre as unidades. Engloba a aquisição genérica de recursos e as táticas para aquisição, a localização de projetos e desenvolvimento de novos produtos. As decisões do nível tático são normalmente relacionadas com o controle administrativo, a formulação de novas regras de decisão que serão aplicadas pelo pessoal de operação e designação de recursos. Nesse nível são necessárias informações sobre o funcionamento planejado, como normas, expectativas, pressupostos, além de variações a partir de um funcionamento planejado, a explicação dessas variações e a análise das possibilidades de decisão no curso das ações;
- c) nível estratégico: o nível hierárquico mais alto da organização, engloba a definição de objetivos, políticas e critérios para planejar o curso da organização. As decisões nesse nível estão ligadas à definição de produto, mercado, lucro, política de investimento/crescimento, levando em conta os macro objetivos da organização. As decisões desse nível ocorrem no contexto de longo prazo.

Freitas et al. (1997) sugerem uma relação entre os tipos de decisões e os níveis organizacionais. Dentre os tipos de decisões, partindo da classificação de Simon, os autores ainda subdividem as não-estruturadas em não-estruturadas conhecidas e não-estruturadas inéditas. Nas conhecidas, o decisor já teve experiência passada com o mesmo problema ou algum semelhante. Apesar de nem todas as variáveis serem conhecidas, o decisor possui alguma experiência sobre o problema. Nas decisões não-programadas inéditas, o decisor se depara com um

problema totalmente novo e desconhecido, não possuindo assim nenhuma referência ou regra pré-estabelecida para auxiliar a decisão.

Além da classificação proposta, Freitas et al. (1997) destacam outros fatores relacionados à previsibilidade dos possíveis resultados e conseqüências da decisão. A previsibilidade está diretamente ligada ao risco e à certeza. No nível operacional verifica-se, quase em sua totalidade, situações de certeza quanto aos resultados da tomada de decisão. À medida que a decisão se desloca para os outros níveis – o tático e o estratégico – aumentam simultaneamente o risco e a incerteza.

FIGURA 2.2 – TIPOS DE DECISÃO POR NÍVEL ADMINISTRATIVO

Tipos de Decisão			
Não-estruturadas inéditas			
Não-estruturadas conhecidas			
Estruturadas			
Nível administrativo	Estratégico	Tático	Operacional

FONTE: ADAPTADO DE LE MOIGNE (apud Freitas et al., 1997)

Simon desenvolveu modelo decisório largamente utilizado e consagrado no meio acadêmico, dada sua fácil visualização (FREITAS et al., 1997). Além disso, este modelo melhor se adapta a uma proposta racional de análise do processo decisório suportado por informações disponibilizadas por um sistema de informações. O modelo constitui-se basicamente de três fases com uma constante revisão entre si – *feedback* – (SIMON, 1972; Freitas et al., 1997):

- a) inteligência, ou coleta de informações – nesta fase é feito um reconhecimento do ambiente com vistas à identificação das situações

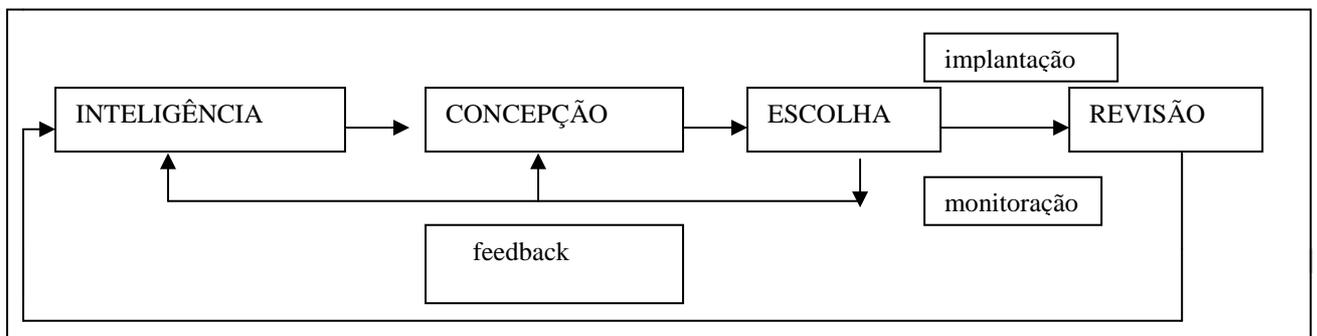
que exigem decisão. As variáveis relacionadas aos problemas e decisões são coletadas e identificadas;

- b) concepção, ou estruturação – nesta fase acontece a formulação e a análise dos possíveis cursos de ação;
- c) escolha – na última fase ocorre a escolha de uma das linhas possíveis de ação entre as disponibilizadas pela fase anterior;
- d) *feedback* – constante re-avaliação de cada uma das fases que permite o retorno a alguma fase já vencida caso ocorra algum evento que exija revisão do passo anterior.

Além das fases citadas e do *feedback*, existe um passo posterior relacionado à implantação da alternativa escolhida. Juntamente com esta fase está a monitoração – ato de acompanhamento da nova situação gerada pela implantação. Por fim a fase da revisão, quando, segundo Freitas et al. (1997): “em função do monitoramento, a alternativa implantada é readaptada, procurando melhor se adequar a fim de melhor atender às expectativas”. A Figura 2.3 apresenta o modelo expandido de Simon com as etapas do processo decisório de seu modelo e as etapas seguintes de implantação, monitoração e revisão.

As fronteiras das fases do processo de decisão, proposto por Simon, nem sempre são claramente definidas. Algumas subfases são recorrentes devido ao constante processo de *feedback*. Contudo, segundo o próprio Simon, as três grandes fases vão ficando discerníveis à medida que o processo de decisão se desenrola.

FIGURA 2.3 – MODELO EXPANDIDO DAS ETAPAS DO PROCESSO DECISÓRIO



FONTE: ADAPTADO DE LUCIANO (2000)

Simon (1972) ainda destaca que seu modelo é estreitamente relacionado com os estágios da solução de problemas sugerido por John Dewey:

- a) qual é o problema?
- b) quais são as alternativas?
- c) qual é a melhor alternativa?

Simon também destaca que o extenso uso dos computadores pelas empresas foi incentivado devido à dificuldade de coletar as informações necessárias ao processo decisório – situação presente na fase de inteligência. É nessa fase do processo decisório, e mais ainda na fase de concepção, que a computação, atualmente suportada pelos sistemas de informações, pode contribuir de forma mais direta e eficaz.

2.5 ABORDAGEM COALIZACIONAL E O MODELO POLÍTICO

No nível da decisão organizacional, Richard Cyert, James March e Herbert Simon desenvolveram o modelo de Carnegie ou modelo coalizacional, que aproveita os pressupostos da teoria da racionalidade limitada de Simon e acrescenta que nas organizações, as decisões freqüentemente são tomadas por diversos gerentes ou envolvem diversas pessoas com visões e preferências conflitantes (DAFT, 1999). Neste caso, por causa da ambigüidade das metas organizacionais nos departamentos da organização e pela limitação cognitiva dos envolvidos, estes fazem coalizões, ou seja, alianças entre diversos gerentes, que entram em acordo sobre metas e prioridades organizacionais para tentar chegar a uma decisão apoiada pelas partes interessadas.

Normalmente, aqueles com maior poder na organização tendem a dominar o processo de decisão. Nesse caso, quando os decisores estão conscientes desta tendência, eles podem agir para manipular o processo pela via política. Este modelo torna-se relevante quando as condições de ambigüidade são maiores que as de certeza. Nessa perspectiva os decisores estariam mais preocupados com a procura de alternativas que provocassem uma acomodação dos diversos interesses no interior da organização, do que propriamente a procura da solução de algum problema (HATCH, 1997).

O modelo coalizacional aumenta a legitimidade da decisão na medida em que leva em consideração diversas opiniões e proporciona uma maior aceitação da decisão na organização. Neste processo, pode-se verificar mais uma vez que a solução será a satisfatória, uma vez que atenda aos interesses de todos os envolvidos no processo, buscando por uma solução rápida no ambiente imediato, que satisfaça os envolvidos e assim que a encontram, cessa a procura (DAFT, 1999).

A perspectiva política surgiu através dos estudos sobre as decisões nas ciências políticas na década de 1950. Estudos sobre conflitos e coalizões entre os decisores do governo permitiram a consideração de várias dimensões até então negligenciadas pela teoria administrativa. Transportando para o contexto organizacional, enquanto o modelo da racionalidade limitada focalizou aspectos cognitivos dos indivíduos, o modelo político focalizou as reações sociais sobre grupos de indivíduos. No modelo político os grupos não são racionais, apenas as pessoas individualmente (EISENHARDT e ZBARACKI, 1992).

A abordagem política identifica a existência de jogos de poder dentro das organizações, através de autoridade, status, informação, hierarquia ou função, ou qualquer mecanismo que possa colocar um indivíduo ou um grupo em vantagem em relação a outro. Considerando o poder como fator chave na tomada de decisão e que os decisores detêm poderes e interesses diferentes na organização, ocorrem negociações de natureza política, como influência e coalizão, gerando conflitos internos (MORGAN, 1996). Os decisores de menor poder têm que se valer de grande espírito de negociação, a fim de ultrapassar restrições internas e externas impostas pelos decisores com maior poder.

Para Mintzberg e Quinn (2001) existe um sistema de influências na empresa: autoridade, ideologia, *expertise* e política. Para eles os três primeiros podem ser considerados como legítimos, cada um com sua própria especificidade. Contudo, a política reflete o poder que é tecnicamente ilegítimo, pois, nas organizações, ele não está oficialmente autorizado, aceito ou certificado.

Morgan (1996) relaciona as organizações a sistemas de governo que variam de acordo com os princípios políticos empregados. Ele identifica as formas de “governar” politicamente a organização através de um misto de regras políticas: autocracia, burocracia, tecnocracia, co-gestão, democracia representativa e

democracia direta. Além disso, ele sugere a análise da política organizacional através de uma forma sistematizada envolvendo relações entre interesses, conflito e poder .

O principal pressuposto da perspectiva política é que o processo decisório é altamente influenciado pelas pessoas e/ou grupos que detêm mais poder na organização com vistas à obtenção de seus próprios interesses (MORGAN, 1996). Através das coalizões, os indivíduos se agrupam para aumentar seus poderes e capacidades políticas e tentar minimizar os conflitos através de barganhas, convergindo o grupo para interesses e decisões comuns (CYERT e MARCH, 1992). Por conta disso, o poder e a política organizacional estão intimamente ligados e as escolhas refletem as preferências das pessoas mais poderosas, que por sua vez utilizam a informação como forma de aumentar mais ainda seu poder e influência política (EISENHARDT e ZBARACKI, 1992).

Apesar do modelo político, comparado aos modelos racionais, apresentar uma perspectiva mais realista e consistente do processo decisório na organização, existem algumas críticas relevantes. Uma das principais é o fato do modelo ignorar outras dimensões do decisor e da própria organização, tais como, princípios, crenças, identidade, família, personalidade, cultura, valores, entre outros (LUCIANO, 2000). Eisenhardt e Zbaracki (1992) argumentam, corroborados por pesquisas empíricas, que políticas são disparadas por desequilíbrios de poder e muitas vezes apresentam-se como ineficientes. Para esses autores, as políticas criam animosidade, desperdício de tempo, atrapalham os canais de informação e levam a organização a pioras no seu desempenho.

2.6 RELAÇÃO ENTRE RACIONALIDADE LIMITADA E COMPORTAMENTO POLÍTICO

Nesta pesquisa adotamos os modelos da racionalidade limitada e o político, para analisar o processo decisório em nível estratégico nas cooperativas agropecuárias do Paraná. O quadro ilustrado a seguir, condensa os diversos conceitos e suas respectivas abordagens nas perspectivas racional e política.

QUADRO 2.1 – COMPARAÇÃO ENTRE AS PERSPECTIVAS DE PROCESSOS DECISÓRIOS

<i>Perspectivas</i> Conceitos	Racionalidade limitada	Política e poder
Contribuição chave	Quebra da racionalidade perfeita	Quebra da consistência dos objetivos organizacionais
Organização	Coleção de pessoas com direções comuns	Coalizão de pessoas com interesses conflitantes
Participação	Depende das necessidades de decisão	Depende dos interesses e do poder
Cognição	Incremental	Super-herói
Pesquisa e análise	Local para encontrar a solução	Justificar a visão e vencer
Objetivos	Consistência razoável ou atenção seqüencial	Conflitantes, múltiplos
Conflitos	Positivo quando não aplicado na resolução de problemas	Alto e que estimula jogos de políticas
Processos de escolha	Intencionalmente racional com limites cognitivos e circulares	Conflito de interesses dominados pelos poderes das coalizões
Ênfase	Resolução de problemas	Resolução de conflitos
Novos debates	Racionalidade como construto monolítico <i>versus</i> conjunto de heurísticas	Políticas efetivas <i>versus</i> políticas não efetivas

FONTE: ADAPTADO DE EISENHARDT E ZBARACKI (1992)

As duas dimensões apresentam suas características próprias já abordadas neste trabalho. O embasamento teórico dos modelos de decisão aqui adotados, completa-se com o desenvolvimento do conceito de que as duas perspectivas, ao invés de se constituírem como extremos de um mesmo *continuum*, na verdade complementam-se como dimensões independentes (DEAN e SCHARFMAN, 1993). Nesse sentido, as decisões estratégicas podem estar permeadas por características das duas dimensões em níveis variáveis. Decisões estratégicas podem se caracterizar por: a) baixas relações políticas e alta racionalidade, b) altas relações políticas e baixa racionalidade; c) baixas relações políticas e baixa racionalidade; d) altas relações políticas e alta racionalidade. É possível ainda que as decisões não apresentem características de nenhuma dessas duas dimensões, quando embasadas em crença, tradição ou imitação.

2.7 HISTÓRICO SOBRE O COOPERATIVISMO

A atitude de cooperação acompanha a humanidade desde seus primórdios. Bialoskorski (2001) cita ações de cooperação desde a pré-história, passando pelas civilizações antigas, como os babilônios, e ainda pela idade média e moderna, chegando até a idade contemporânea.

Esse autor relata que o movimento cooperativista, como atualmente disseminado, teve origem de idéias da escola econômica socialista utópica associacionista, em reação à proletarização provocada pela Revolução Industrial no final do século XVIII e início do século XIX, quando passou a verificar-se a ascensão econômica de pequena parte da população – o empresariado -, enquanto os trabalhadores viviam em situação de pobreza. Essa escola econômica, cujos principais representantes foram Robert Owen, Charles Fourier, Louis Blanc e William King, defendia que seria possível a substituição do mercado por instrumentos de cooperação voluntária, e que a propriedade privada poderia ser substituída por meio de um regime de co-propriedade dos meios de produção. Nesse sentido, a escola socialista utópica diferenciou-se da escola socialista científica, que advogava a simples supressão da propriedade privada, com participação obrigatória dos indivíduos em novo sistema comunitário, com centralização do planejamento pelo Estado.

Dentre os economistas da escola socialista utópica associacionista, foram as idéias de Robert Owen que embasaram a gênese da doutrina cooperativista, que serviu de inspiração para que em 1844, em Rockdale, na Inglaterra, surgisse a primeira cooperativa, como sociedade formalmente organizada: A *Rockdale Society of Equitable Pioneers*, uma cooperativa de consumo.

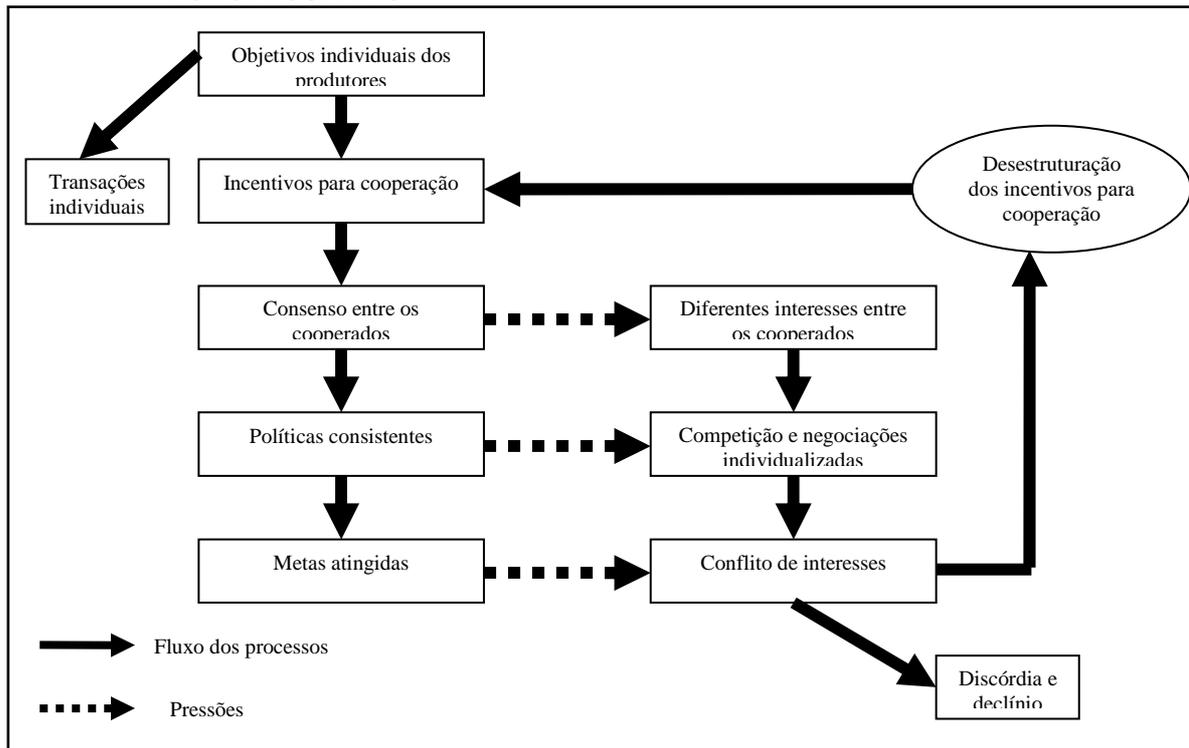
Os mesmos princípios doutrinários que nortearam a formação dessa primeira cooperativa, fato considerado como início do movimento cooperativista mundial, ainda continuam sendo propagados pela Aliança Cooperativa Internacional, para a formação e desenvolvimento de cooperativas. Os princípios doutrinários do cooperativismo são influenciados também pelo pensamento da época sobre liberdade, igualdade, fraternidade e solidariedade, de onde surgem os seguintes conceitos difundidos e praticados pelas cooperativas: (LAMBERT, apud BIALOSKORSKI, 2001)

- a) gestão democrática;
- b) livre adesão;
- c) taxa limitada de juros ao capital;
- d) distribuição de sobras pro-rata;
- e) neutralidade política e religiosa;
- f) cooperação entre as cooperativas;
- g) educação cooperativista.

2.8 PROCESSO DECISÓRIO EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

Reynolds (1997) relata que os agricultores fundam e mantêm uma cooperativa quando é possível alcançar seus objetivos de forma mais ampla e completa, em relação às suas ações individuais alternativas como agentes econômicos separados. Cooperativas são organizações voluntárias e operam sob princípios democráticos de governança corporativa. As cooperativas, dessa forma, estabelecem-se como organizações baseadas e dependentes de consenso entre seus associados. Pondera esse autor que os membros das cooperativas comumente têm interesses econômicos divergentes, dadas as diferenças de porte, nível tecnológico e tipo dos empreendimentos individuais e que a manutenção da coesão e a geração de incentivos para a cooperação é tão mais complexa quanto mais diferentes forem os processos produtivos e tecnológicos. Dessa forma, para atender aos interesses dos associados há a necessidade do estabelecimento de políticas claras, que fundamentem consistentemente o relacionamento entre a cooperativa e o associado, de forma que qualquer transação efetuada com um cooperado possa ser avaliada por todos os outros. A figura 4 ilustra a estrutura estratégica de cooperativas agropecuárias, conforme preconizado por Reynolds.

FIGURA 2.4 – ESTRUTURA ESTRATÉGICA DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS



FONTE: REYNOLDS (1997)

Bialoskorski (2001) define as cooperativas como organizações intermediárias entre o mercado, de um lado, e os empreendimentos econômicos dos cooperados, de outro. A missão fundamental outorgada à economia empresarial cooperativista é servir como intermediária entre o mercado e as economias dos cooperados, para promover seu incremento e integração. Sendo assim, as cooperativas não possuem uma existência autônoma, como as sociedades mercantis, mas dependente da prestação de serviços aos cooperados. A relação econômica entre a cooperativa e o cooperado não se constitui como um ato comercial comum, mas como um ato cooperativo, conforme definido na legislação, com todas as suas particularidades, inclusive a isenção de imposto de renda.

Grande parte das cooperativas é do ramo agropecuário, em função da forte concentração dos mercados dos fatores de produção (insumos e bens de produção), e dos mercados dos produtos agrícolas – caracterizados respectivamente como oligopólios e oligopsônios -, associada à alta dispersão dos produtores rurais. Essa situação concorrencial favorece o surgimento de uma relação na qual a agricultura passa a ser uma tomadora de preços, tanto na hora da compra do insumo, como da

venda do produto agropecuário. A grande atratividade para a formação de cooperativas agropecuárias reside, portanto, na busca do aumento do poder de barganha e da diminuição dos riscos dos empreendimentos dos cooperados, acompanhada da possibilidade de integração aos mercados (BIALOSKORSKI, 2001).

Como as cooperativas, em sua gênese, estão voltadas para a satisfação das necessidades dos cooperados e não na maximização do seu próprio resultado, como é normal nas sociedades mercantis, as cooperativas tendem a trabalhar em situação distante do ponto de máxima eficiência econômica e com maior dificuldade de acumulação de capital necessário para futuros investimentos, como atualização tecnológica e novos negócios e mercados.

Sendo criada para a satisfação das necessidades das economias agregadas dos cooperados, a cooperativa passa a ser gerida pelo grupo de coalizão que lhe deu origem. Daí surge a ausência de separação entre controle e propriedade, que é um problema característico desse tipo de sociedade. Ou seja, a mesma pessoa física representa simultaneamente o papel de agente (contratado) e de principal (contratante) de uma mesma relação contratual, inclusive com poder para influir na remuneração do contrato, ou seja, em sua própria remuneração. Nesse contexto, torna-se importante a profissionalização da gestão da cooperativa, separando os interesses particulares e imediatos de cada associado individual da direção da empresa coletiva (BIALOSKORSKI, 2001)

Giroux (1992) estudando quatro cooperativas do ramo financeiro na França, descreveu o processo de decisão em nível estratégico dessas organizações, como um longo caminho de discussão e análise, fortemente dependente da participação de seus cooperados, devendo ser consideradas e ponderadas suas diferentes necessidades. Apesar dessa multiplicidade de aspectos aparentemente complicar e retardar o processo, uma análise mais completa apresenta a vantagem de maior legitimidade, com ganhos na fase de implementação da estratégia. Esse estudo ainda identificou que nas cooperativas de maior porte, a participação dos cooperados geralmente é indireta e solicitada, enquanto nas de menor porte, a participação era mais direta e espontânea. Em ambos os casos, todavia, a conclusão é de que a participação é essencial para a identificação de ponto de

equilíbrio entre as necessidades dos cooperados e as possibilidades das cooperativas, condição necessária para a perenidade da cooperação.

Machado Filho et al. (2003), por sua vez, argumentam que no campo da estratégia o modelo cooperativo é de difícil gestão, em virtude da necessidade de atendimento de demandas muito heterogêneas, induzindo a um aumento natural do peso político no processo decisório. A governança se torna muito complexa, e grande parte do esforço gerencial se concentra nela. Além disso, reforça que nas cooperativas brasileiras normalmente não há a separação entre propriedade e controle, na medida em que, em boa parte das organizações, os gestores provêm do próprio quadro de associados, o que pode levar a dificuldades gerenciais na medida em que aumenta a complexidade e o nível concorrencial dos negócios. Carecendo de profissionais na gestão, as cooperativas distanciam-se do mercado, focalizando-se na área operacional da produção. Pela heterogeneidade dos interesses dos cooperados, as cooperativas agropecuárias ainda pulverizam seu esforço em negócios diversificados, com escalas de produção nem sempre suficientes, em detrimento da eficácia e da boa gestão.

Staatz (1987) desenvolveu vários modelos sobre teoria dos jogos, sob condições de interdependência mútua e de variações de custos e benefícios, para examinar o comportamento de associados em diversas ações cooperativas. Foram avaliadas decisões de preço de insumos e produtos, até decisões coletivas sobre formas de capitalização ou de controle de gestão. Os modelos desenvolvidos basearam-se no pressuposto de que as cooperativas buscam permanentemente a maximização dos benefícios coletivos ou dos benefícios percapita, o que não se sustenta no longo prazo, pois induz a evasão dos membros menos favorecidos. Ênfase é dada nesses modelos sobre a possibilidade de divergência de interesses entre os cooperados, assim como de decisões aparentemente irracionais da cooperativa terem origem em decisões racionais de associados, em benefício próprio.

A análise das sociedades cooperativas sob a ótica da Nova Economia Institucional, considera cinco problemas típicos dessas organizações, quais sejam, de horizonte, de incentivo, de portfólio, de controle e de influência, descritos a seguir (COOK apud ZYLBERSZTAJN, 2003):

- a) problema de horizonte: os cooperados tendem a rejeitar estratégias que impliquem imobilização de capital de longo prazo, devido à inalienabilidade das quotas partes. Ou seja, o capital aplicado pelo cooperado não pode ser vendido a terceiros, como ocorre nas sociedades por ações, sendo corrigido de forma limitada pela cooperativa, conforme o Estatuto Social, independentemente da valorização da Cooperativa. Isso implica em preferência a projetos de curto prazo, em detrimento de investimentos de longa maturação. Os novos cooperados beneficiam-se do sacrifício dos antigos, mas não tem incentivos para continuar investindo. O problema de horizonte implica na necessidade de criação de mecanismos para inibir a saída do cooperado, mediante a penalização do valor das quotas;
- b) problema de incentivo: a dificuldade de monitoramento das atividades dos cooperados pode gerar comportamento oportunista, na medida em que ocorra a concentração dos relacionamentos com a cooperativa somente nas situações de vantagens comerciais. Esse problema é observado, por exemplo, quando o cooperado adquire os insumos da cooperativa, mas desvia o seu produto para outros canais de comercialização, caso encontre um preço superior;
- c) problema de portfólio: a dificuldade de capitalização de longo prazo gera o problema de portfólio, na medida em que a cooperativa passa a ter mais dificuldade de competição nos mercados de produtos com maior valor agregado, que exigem vultosos investimentos em tecnologia, marketing e distribuição;
- d) problema de controle: nas cooperativas é comum a não separação entre a propriedade e o controle, o que pode ser eficiente em casos de processos de decisão simples e empresas pouco complexas, mas tende a constituir-se em fator limitante à eficiência da gestão dessas organizações, na medida do seu crescimento e do aumento de complexidade dos seus negócios. Nesses casos, o aperfeiçoamento da governança corporativa passa a depender da especialização e da separação entre propriedade e controle da empresa;

e) problemas de influência: a acumulação das funções de propriedade e controle, dá margem ao surgimento de coalizões políticas entre os membros da cooperativa, na busca do exercício de cargos executivos, que são remunerados e providos de alta carga de poder. Nessa situação, a definição da composição da diretoria executiva nem sempre se dá em função do fator eficiência, com acentuação da assimetria de informação entre os cooperados e a cooperativa. Esse quadro favorece o afastamento do cooperado das assembleias e comissões, cujo papel seria o de monitorar as ações da diretoria. Essa situação é observada em cooperativas aonde um grupo dominante se perpetua no poder, dissociado da sua performance.

Luciano et al. (2000), estudando o perfil decisório da indústria alimentar gaúcha, definiu um conjunto de variáveis consideradas essenciais pelos decisores nas diferentes áreas funcionais das empresas. Na análise do ambiente e da estratégia, foram levantadas informações sobre as variáveis mais importantes no processo de tomada de decisão, ou seja: impacto ambiental, política governamental, concorrência, mercado, risco e imagem da empresa. Através de análise de correspondência, foi possível observar uma posição mais conservadora das cooperativas – mais preocupadas com a redução de custos e questões mais operacionais – em relação às empresas de administração profissionalizada – mais agressivas, com atenção mais voltada para o mercado e desenvolvimento de novos processos tecnológicos e novos produtos. Os autores atribuem esse comportamento mais conservador das cooperativas no nível estratégico à necessidade dessas organizações em prestar contas a centenas de cooperados, que em geral não apóiam decisões de risco.

CAPÍTULO 3

MÉTODO

Esta pesquisa é de natureza exploratória e descritiva, em nível de análise organizacional, tendo como universo de estudo as sessenta e duas cooperativas agropecuárias do Paraná. A amostra foi integral e intencional, ao tentar explorar todo o universo existente, com retorno próximo de um terço das cooperativas.

O método utilizado foi quantitativo, através de pesquisa de levantamento ou *survey*, com o direcionamento de questionários para três públicos distintos: administradores, dirigentes e cooperados. Através desse tipo de pesquisa, segundo Freitas et al. (2000), obtém-se dados ou informações sobre características ou opiniões de determinado grupo de pessoas, tidas como representativas de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário. Ainda segundo esses autores, a *survey* aplica-se quando:

- a) o foco de interesse é sobre “o que está acontecendo” ou “como e por que está acontecendo”;
- b) não é possível controlar as variáveis dependentes e independentes;
- c) o ambiente natural é a melhor situação para estudar o fenômeno de interesse;
- d) o objeto de interesse ocorre no presente ou no passado recente.

A coleta de dados foi efetuada através de questionários, que foram hospedados em *site* da Internet, com possibilidade de resposta em tempo real, caracterizando a pesquisa como de corte transversal, com levantamento de dados em determinado período.

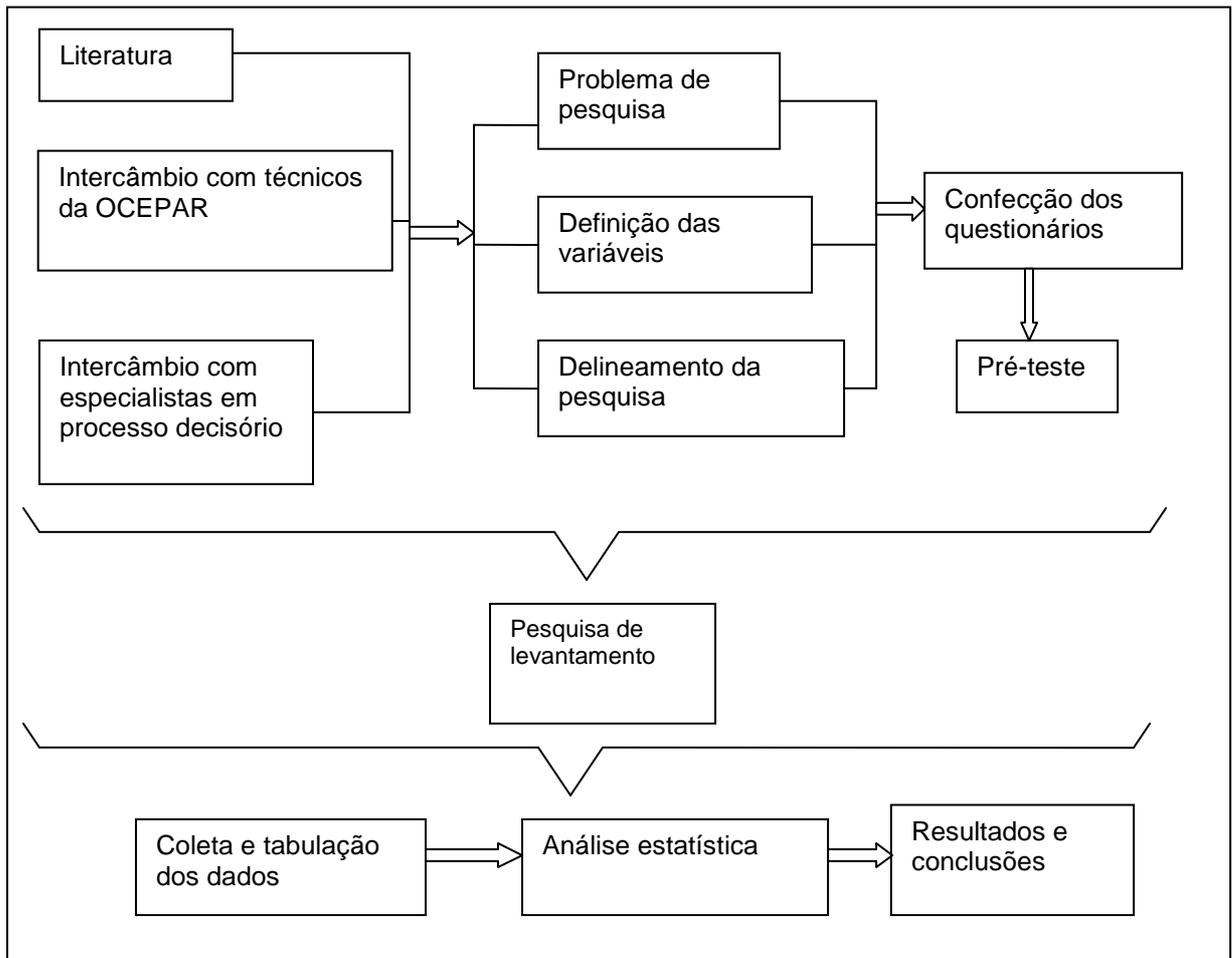
A estrutura da pesquisa parte de um modelo proposto, que segmenta o processo decisório nas cooperativas em três fases distintas: a fase de organização dos cooperados; a fase administrativa e a fase de posicionamento no mercado.

Para avaliação da percepção dos respondentes sobre a natureza do processo decisório, utilizou-se construto desenvolvido por Dean e Scharfman (1996).

3.1 PLANEJAMENTO E ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa foi estruturada e conduzida conforme as etapas ilustradas na figura 3.1.

FIGURA 3.1 – ETAPAS DA PESQUISA



A pesquisa foi planejada e executada, conforme a seqüência de tarefas indicadas no quadro 3.1, que também indica os períodos de cada etapa e os respectivos instrumentos utilizados.

QUADRO 3.1 – PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DA PESQUISA

Tarefa	Período	Instrumento utilizado
Revisão bibliográfica	Maio a Dezembro/04	literatura
Intercâmbio com técnicos da OCEPAR e com especialistas em processo decisório	Março a Dezembro/04	reuniões
Elaboração e defesa do projeto de pesquisa	Maio a Julho/04	
Reestruturação do projeto de pesquisa	Agosto/04	
Confecção dos questionários	Outubro a Novembro/04	Sphinx
Pré-teste e validação dos questionários	Dezembro/04	Técnicos do setor
Hospedagem da pesquisa na Internet	Janeiro a Maio/05	Sphinx
Correspondência e e-mail às cooperativas	Janeiro/05	Correio, Internet
Telefonemas às cooperativas	Janeiro a Abril/05	Telefone
Visitas às cooperativas	Março/05	Viagens
Recepção das respostas	Fevereiro a Abril/05	Sphinx , e-mail e papel
Tabulação dos dados	Abril a Maio/05	Sphinx
Análise estatística dos dados	Maio a Junho/05	Sphinx e SPSS
Elaboração de artigos	Agosto/04 a Junho/05	SIMPOI, ENANPAD, SOBER
Redação da dissertação	Maio/04 a Julho/05	

3.2 MODELO DE ANÁLISE

Através da pesquisa bibliográfica apresentada, verificou-se que a dinâmica do processo decisório em cooperativas ainda não está sistematizada, pois pouca pesquisa foi realizada nessa área em nosso meio. Por outro lado, para aumentar a eficiência econômica e social dessas organizações, torna-se importante conhecer o seu processo decisório. Há, portanto, a necessidade de se desenvolver modelos e metodologias que permitam estudar cientificamente o processo decisório dentro dessas complexas organizações.

Para a realização do estudo, partiu-se de um modelo embasado na prática de planejamento estratégico da OCEPAR. Como forma de enfrentar os desafios do mercado, essa entidade vem desde 1995 orientando as cooperativas paranaenses a elaborar anualmente seu planejamento estratégico, com base em modelo *SWOT*. Da maturação dessa iniciativa e diante de dificuldades vivenciadas pelas cooperativas, face à crise da agricultura na segunda metade da década de 90, foi desenvolvido o

Plano Paraná Cooperativo 2000, como forma de estruturação de modelo de planejamento estratégico para as cooperativas paranaenses buscarem fortalecimento e sustentação para a nova realidade de economia globalizada (OCEPAR, 1997).

No modelo desenvolvido pela OCEPAR, ilustrado no quadro 3.2, o planejamento estratégico segmenta-se em três fases básicas: campo, empresa e mercado. Na fase campo, o planejamento contempla o desenvolvimento dos cooperados, encarando-os como unidades produtoras descentralizadas da cooperativa, com gestão e capital próprios, na busca de viabilização de cada propriedade. Na fase mercado, o enfoque concentra-se nos desafios das cooperativas, como organizações inseridas em mercados de alta concorrência. Na fase empresa, contemplam-se os aspectos organizacionais das cooperativas, voltados para os métodos e aumento de eficácia nas diferentes áreas internas.

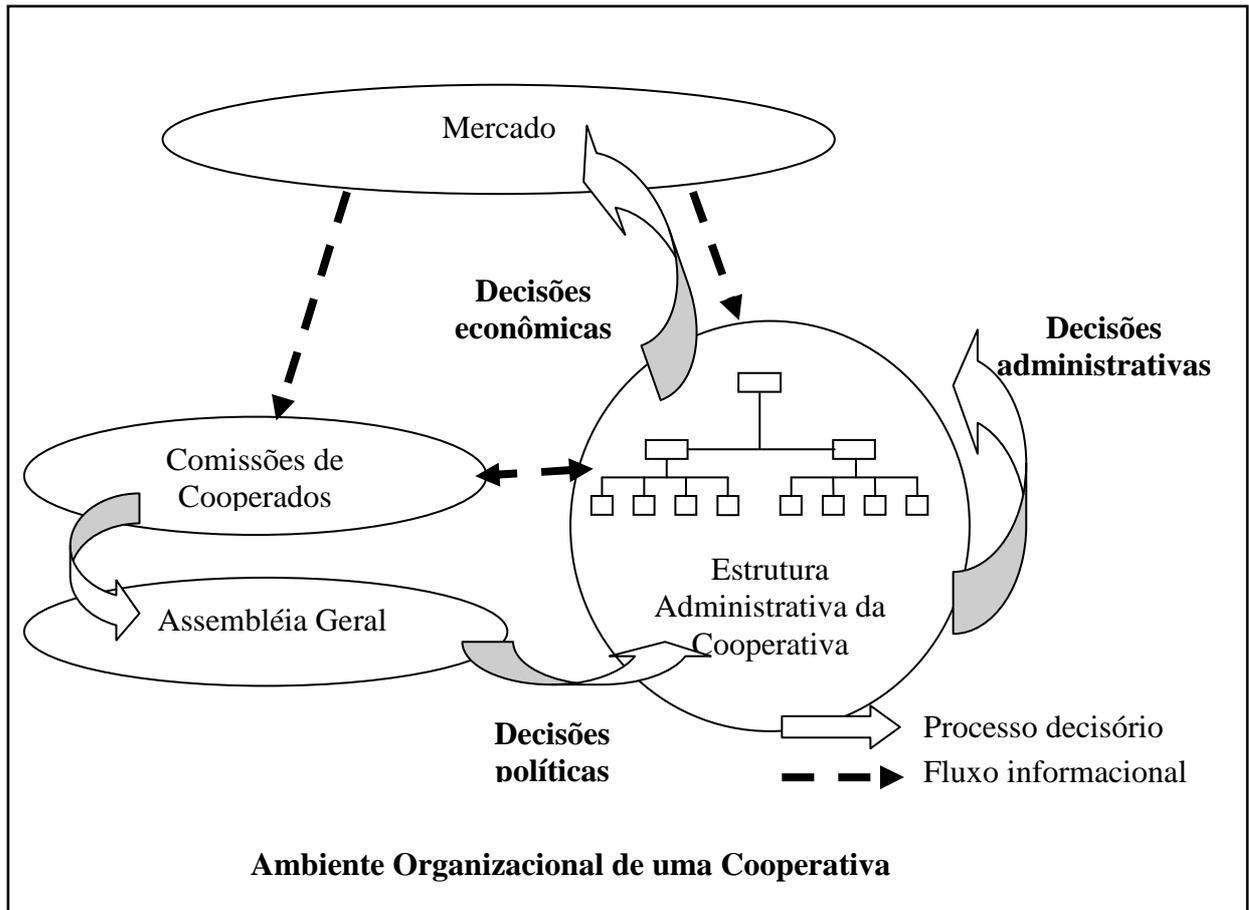
QUADRO 3.2 – MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA OCEPAR

Fases		
Campo	Cooperativa	Mercado
a) análise do ambiente <ul style="list-style-type: none"> • ambiente interno <ul style="list-style-type: none"> - pontos fracos - pontos fortes • ambiente externo <ul style="list-style-type: none"> - ameaças - oportunidades b) levantamento e identificação de crenças c) definição da missão d) reconhecimento do potencial de cada região e) definição dos objetivos gerais f) definição de planos de ação <ul style="list-style-type: none"> • forças restritivas • forças impulsoras 		

FONTE: ADAPTADO DE OCEPAR (1997)

Com base na prática de planejamento estratégico incentivada e difundida pela OCEPAR, adotou-se o modelo proposto de análise do processo decisório em cooperativas agropecuárias, ilustrado na figura 3.2, como estrutura analítica deste trabalho.

FIGURA 3.2 – MODELO DE ANÁLISE PROPOSTO



Nesse modelo são apresentadas as diversas relações internas e externas existentes nas cooperativas, e que influenciam o seu processo de decisão em nível estratégico. O ambiente externo - composto pelos clientes, fornecedores, concorrentes, órgãos regulamentadores, e ainda constituído por variáveis de diferentes naturezas, como econômica, política, social, tecnológica, legal, ecológica e demográfica -, influencia de forma variada a organização cooperativa e o corpo de cooperados. Os cooperados, organizados em variadas comissões, conforme o nível de diversificação dos seus empreendimentos, exercem diferentes pressões sobre a cooperativa, na tentativa de serem atendidos seus interesses de ordem individual ou corporativa. A cooperativa, com sua estrutura técnica e administrativa, tende a imprimir o máximo de racionalidade em seu processo decisório, com base nas informações recebidas do mercado. Todavia, dada a natureza democrática da sua governança corporativa, a cooperativa é altamente sensível às pressões internas, na busca de consenso e coalizão entre os cooperados.

O modelo explicita algumas das variáveis independentes definidas neste estudo. A convergência de interesses dos associados – condição que favorece o consenso interno – depende, a princípio, do grau de homogeneidade dos empreendimentos individuais, em termos de porte, nível tecnológico e natureza. Já o nível de profissionalização da administração da cooperativa, tende a fortalecer a racionalização do seu processo decisório. Convivem nas cooperativas duas estruturas aparentemente duais. Por um lado, uma estrutura técnica, que busca a racionalização, por outro lado a estrutura de poder e de ordem política, que influencia o processo decisório, com base nos diferentes interesses individuais ou corporativos. Aspectos culturais e sociais, como a origem dos cooperados, também tendem a exercer influência no processo decisório.

Nesse modelo as decisões políticas são tratadas como decisões horizontais, pois ocorrem através de comitês e assembleias, onde cada cooperado possui um voto, ou seja, as decisões são tomadas em um mesmo nível. Já as decisões administrativas são vistas como decisões verticais, pois ocorrem em diferentes níveis, a saber: estratégico, tático e operacional. Decisões administrativas são geralmente estruturadas e programadas, ao contrário das decisões políticas, que são de caráter contingencial e exigem demoradas negociações. Esse modelo também considera as decisões econômicas, que ocorrem na interface da organização cooperativa com o mercado, e que apesar de serem resultado de decisões políticas, são de responsabilidade do nível estratégico da estrutura administrativa da cooperativa.

Dessa forma é possível identificar nesse modelo três dimensões ou esferas de decisão: administrativa, política e econômica. Cada qual com suas características e peculiaridades, mas que formam um todo sistêmico, responsável pela dinâmica da organização. No presente trabalho, foi avaliada a natureza do processo decisório, nas dimensões política e econômica, que lidam de forma mais concentrada com as questões estratégicas das cooperativas. A dimensão administrativa não foi avaliada neste trabalho por concentrar decisões nos níveis tático e operacional.

Esta pesquisa, portanto, concentra sua análise em duas fases básicas no processo de tomada de decisão estratégica das cooperativas:

- a) a fase de organização dos cooperados em comissões internas até chegar nas assembleias gerais, quando são consideradas as peculiaridades dos

empreendimentos individuais dos cooperados com as conseqüentes pressões internas do quadro social;

- b) a fase de posicionamento da cooperativa no mercado, obedecidas suas condições concorrenciais e as pressões derivadas do ambiente externo.

3.3 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Neste item são tratados aspectos relativos à identificação e delineamento das variáveis, assim como à formulação das perguntas de pesquisa e à definição de termos importantes no contexto da pesquisa.

3.3.1 Definição Constitutiva e Operacional das Variáveis

Através das referências consultadas é possível identificar alguns fatores peculiares às sociedades cooperativas, que interferem no seu processo decisório, em especial no nível estratégico. Desses fatores, resultam algumas variáveis independentes, com esperada influência sobre o processo decisório em nível estratégico, como as seguintes:

- a) homogeneidade do quadro social quanto ao porte;
- b) homogeneidade do quadro social quanto à natureza dos empreendimentos dos cooperados;
- c) homogeneidade do quadro social quanto à origem dos cooperados;
- d) fidelidade dos cooperados;
- e) profissionalização da administração da cooperativa;
- f) verticalização da produção da cooperativa;
- g) porte da cooperativa.

3.3.1.1 Variáveis independentes:

- a) homogeneidade do corpo social quanto ao porte (dimensão renda): variabilidade dos cooperados, sob o aspecto da renda bruta de seus empreendimentos. Para cada cooperativa foi construída uma distribuição

de freqüência dos cooperados em classes de renda bruta e calculados os respectivos coeficientes de variação;

- b) homogeneidade do corpo social quanto ao porte (dimensão fundiária): variabilidade dos cooperados, sob o aspecto da área de suas propriedades. Para cada cooperativa foi construída uma distribuição de freqüência dos cooperados em classes de área de suas propriedades e calculados os respectivos coeficientes de variação;
- c) homogeneidade do corpo social quanto à natureza dos empreendimentos dos cooperados: variabilidade dos cooperados, sob o aspecto da natureza dos seus empreendimentos. Partiu-se de dois tipos básicos de empreendimentos: agrícola e pecuário. As classes dos empreendimentos quanto à natureza, foram definidas através de diferentes combinações de contribuições das atividades agrícolas e das pecuárias, na renda bruta das propriedades. Para cada cooperativa foi construída uma distribuição de freqüência dos cooperados em classes sobre a natureza dos seus empreendimentos e calculados os respectivos coeficientes de variação;
- d) homogeneidade do quadro social quanto à origem dos cooperados: percentual dos cooperados que provêm da origem predominante do quadro social da cooperativa;
- e) profissionalização da administração da cooperativa: grau de envolvimento e responsabilidade da Diretoria em diferentes combinações de funções diretivas e administrativas;
- f) verticalização da produção da cooperativa: percentual da contribuição da receita de produtos industrializados pela própria cooperativa na composição do seu faturamento bruto;
- g) porte da cooperativa: tamanho da cooperativa, avaliado pelo seu faturamento e pelo número de associados;
- h) fidelidade do quadro social: percentual da produção total do corpo social que é efetivamente comercializada através da cooperativa.

3.3.1.2 Variáveis dependentes:

- a) natureza do processo decisório: grau de adequação do processo decisório em nível estratégico aos dois modelos considerados no estudo, o da racionalidade limitada e o político.
- b) agilidade: grau de adequação da velocidade da tomada de decisão estratégica, face à complexidade e importância dos problemas, comparativamente às empresas concorrentes do mercado.
- c) participação: grau de envolvimento dos cooperados no processo decisório em nível estratégico. Foram consideradas as seguintes dimensões sobre participação: direta x indireta; solicitada x espontânea; efetiva x homologatória;
- d) legitimidade: grau de adesão das decisões estratégicas aos interesses da maioria, em função das estruturas representativas e fóruns de decisão, como comissões de produtores, pesquisas internas, pré-asmbléias e assembléia geral.

3.3.1.3 Quadro resumo sobre o delineamento das variáveis

O quadro 3.3 esquematiza a relação de variáveis que foram objeto desta pesquisa.

QUADRO 3.3 – DELINEAMENTO DAS VARIÁVEIS

Variáveis Independentes 		Fase organização dos cooperados	Fase posicionamento no mercado	
	Percepção		<hr/>	
		Administrador	Dirigente	Cooperado
Características das cooperativas: a) faturamento b) número de associados ativos c) grau de industrialização d) profissionalização da administração Características do quadro social: a) fidelidade dos cooperados b) homogeneidade do quadro social: (origem, renda, fundiária, empreendimento)		Variáveis dependentes 		
		a) Natureza do processo decisório - racionalidade limitada x político b) Participação: - direta x indireta - solicitada x espontânea - efetiva x homologatória c) Agilidade d) Legitimidade		

3.3.2 Perguntas de Pesquisa

- a) como se caracteriza o processo decisório em nível estratégico nas cooperativas agropecuárias do Paraná ?
- b) é possível identificar diferenças de percepção entre administradores, dirigentes e associados, sobre o processo decisório em nível estratégico das cooperativas ?
- c) é possível identificar diferentes características na natureza do processo decisório entre a fase de organização interna dos cooperados e a de posicionamento externo das cooperativas no mercado ?
- d) qual a aplicabilidade dos modelos teóricos da racionalidade limitada e político sobre o processo decisório em nível estratégico nas cooperativas agropecuárias do Paraná, inclusive a possível independência e complementaridade dessas duas dimensões ?
- e) é possível estabelecer correlações entre variáveis derivadas de condições intrínsecas das cooperativas – como faturamento, número de cooperados, grau de industrialização e grau de profissionalização – e a

natureza do processo decisório em nível estratégico dessas organizações?

- f) é possível estabelecer correlações entre variáveis derivadas de condições intrínsecas do quadro social das cooperativas – como homogeneidade e a fidelidade dos associados - e a natureza do processo decisório em nível estratégico dessas organizações ?
- g) é possível identificar grupos entre as cooperativas pesquisadas, com diferentes padrões de processo decisório em nível estratégico.

3.3.3 Definição Constitutiva dos Termos Importantes no Contexto da Pesquisa

- a) **RACIONALIDADE LIMITADA:** como as pessoas tomam decisões na prática, em situações aonde existe complexidade, conflito de valores individuais, informações incompletas ou imperfeitas, limitações de tempo, limitação da capacidade humana de processar informações, inadequação de conhecimento, inconsistência nas preferências e nos comportamentos dos decisores, que limitados pelos fatores elencados satisfazem-se com a decisão possível, em detrimento da solução ótima (SIMON, 1965);
- b) **RACIONALIDADE DE PROCEDIMENTO:** limite de esforço e investimento em acumulação e análise de dados relevantes, que possam contribuir compensatoriamente para a adequada solução dos problemas (DEAN e SHARFMAN, 1996);
- c) **PREVISIBILIDADE DAS DECISÕES:** decisões programadas são aquelas repetitivas e rotineiras, existindo procedimentos estabelecidos, que fazem com que elas não precisem ser tratadas novamente a cada vez que ocorrem. Decisões não programadas, são situações novas, desestruturadas, onde não há procedimento estabelecido, e nos quais o decisor precisa fazer algum tipo de julgamento (SIMON, 1977).

3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Neste item são tratados aspectos relativos ao delineamento da pesquisa, bem como à caracterização da população e amostra e à forma de coleta, tratamento e análise estatística dos dados.

3.4.1 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida com o seguinte delineamento:

- a) pesquisa de levantamento. As pesquisas de levantamento são utilizadas para responder questões acerca da distribuição de variáveis e das relações entre características de pessoas ou grupos, da maneira como ocorrem em situações naturais. Nessas pesquisas, coletam-se dados de toda ou parte de uma população, a fim de avaliar a incidência relativa, distribuição e inter-relações de fenômenos que ocorrem naturalmente (SELLTIZ et al., 2001);
- b) estudo de natureza exploratória e descritiva, visando o aperfeiçoamento do nível de conhecimento sobre o processo decisório nas cooperativas agropecuárias do Paraná. Segundo Gil (1999), a pesquisa exploratória é realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos para estudos posteriores. Para Richardson (1999) a pesquisa descritiva busca informações que permitam fazer afirmações para descrever aspectos de uma população ou analisar a distribuição de determinadas características ou atributos. Argumenta o mesmo autor que é comum em um plano de pesquisa a associação de duas naturezas, no caso exploratória e descritiva;
- c) nível de análise organizacional;
- d) modo de investigação: estudo multi-caso, obtendo-se amostra representativa do universo das cooperativas agropecuárias do Paraná;

- e) a unidade de análise foi composta pelos decisores em nível estratégico das cooperativas. Foram elaborados questionários para três públicos distintos: administradores, dirigentes e cooperados;
- f) pesquisa em nível de campo;
- g) corte transversal, com levantamento de dados em determinado período.

3.4.2 População e Amostra

A população é composta pelas sessenta e duas cooperativas agropecuárias singulares do Paraná. Considerando que a população não é tão numerosa, todas as cooperativas foram incluídas na pesquisa. De acordo com Richardson (1999), se o plano possuir características que definam a população, como é o presente caso, para que a amostra seja representativa do universo, é necessário assegurar a presença dos sujeitos-tipos, tidos como aqueles que representam as características típicas de todos os integrantes que pertencem a cada uma das partes da população.

Portanto, a amostra foi integral e intencional, com encaminhamento de correspondência e e-mail para todas as cooperativas. Praticamente a totalidade das cooperativas ainda foram contatadas via telefone e dezenove receberam a visita pessoal do pesquisador.

O quadro 3.4 identifica a composição da população total das cooperativas e respectivos municípios de localização, assim como as respostas que foram efetivamente recebidas, por tipo de público pesquisado, e ainda as cooperativas que receberam visita pessoal do pesquisador.

QUADRO 3.4 – UNIVERSO E AMOSTRA

Cooperativa	Município	Questionários respondidos			continua
		Administrador	Dirigente	Cooperado	Visita pessoal
Agrária	Guarapuava				
Agropar	Assis Chateaubriand				
Batavo	Carambeí	X	X	X	X
Bom Jesus	Lapa	X	X	X	X
C. Vale	Palotina	X	X	X	
Camdul	Dois Vizinhos	X	X	X	
Camisc	Mariópolis				
Camix	Rio Bonito do Iguaçu				
Camp	Prudentópolis	X	X	X	X
Campal	Cornélio Procópio				
Capal	Arapoti	X	X	X	X
Capeg	Pato Branco				
Casb	Assai				
Castrolanda	Castro	X	X	X	X
Cativa	Londrina				
Clac	S. José dos Pinhais				X
Coabil	Bituruna				
Coacan	Candói				X
Coagel	Goioerê	X	X	X	
Coagro	Capanema	X	X	X	
Coagru	Ubiratã	X	X	X	
Coamig	Guarapuava				X
Coamil	Laranjeiras do Sul				X
Coamo	Campo Mourão				
Coasul	São João				
Cocafe	Astorga				
Cocamar	Maringá	X	X	X	
Cocamp	Palmas			X	
Cocari	Mandaguari				
Codepa	Mangueirinha				
Cofercatu	Porecatu				
Colari	Mandaguari				
Comopar	S. José dos Pinhais				X
Cooavisul	Dois Vizinhos				
Coocarol	Rondon				
Coontruz	Londrina				
Coopagrícola	Ponta Grossa				X
Coopagril	Imbituva	X		X	X
Coopavel	Cascavel				
Coopcana	Paraíso do Norte				
Cooperante	Campo do Tenente				
Cooperaves	Paraíso do Norte				
Cooperlac	Toledo		X	X	
Coopermibra	Campo Mourão				

QUADRO 3.4– UNIVERSO E AMOSTRA

Cooperativa	Município	Questionários respondidos			conclusão
		Administrador	Dirigente	Cooperado	Visita pessoal
Cooperponta	Ponta Grossa	X	X	X	X
Coopertradição	Pato Branco				
Cooperval	Jandaia do Sul				
Coopleite	Londrina				
Coopramil	Cambará				
Copacol	Cafelândia				
Copagra	Nova Londrina				
Copagril	Mal. Cândido Rondon	X	X	X	
Copergrão	Laranjeiras do Sul	X	X	X	X
Coprossel	Laranjeiras do Sul				X
Corol	Rolândia				
CRPL	Guarapuava				X
Integrada	Londrina				
Lactisul	Irati				X
Lar	Medianeira	X	X	X	
Nova Produtiva	Astorga				
Unicastro	Castro	X	X	X	X
Witmarsum	Palmeira	X	X	X	X

3.4.3 Coleta de Dados

Os dados primários foram coletados através de questionários com perguntas fechadas.

Foram confeccionados três questionários para o levantamento das informações: o primeiro direcionado para um administrador, o segundo para um dirigente e o terceiro para um cooperado.

Os construtos utilizados para aferição da percepção dos respondentes quanto à natureza do processo decisório em nível estratégico, foram os utilizados por Dean e Scharfman (1996). Esses autores realizaram estudo para verificar a influência da natureza do processo de tomada de decisão em nível estratégico sobre a efetividade das decisões, e baseando-se nas definições sobre processo decisório de diversos autores, indicados nos quadros 3.5 e 3.6, desenvolveram os seguintes construtos para a caracterização das dimensões da racionalidade limitada e política:

QUADRO 3.5 – PERGUNTAS CARACTERIZADORAS DA DIMENSÃO DA RACIONALIDADE LIMITADA

Perguntas caracterizadoras	Fontes
Com que intensidade os decisores buscam por informações antes de tomar decisões ?	Cyert e Mach (1992), Hickson et al. (1986), Langley (1989)
Com que intensidade os decisores analisam informações relevantes antes de tomar decisões ?	Allison (1971), Mintzberg et al. (1976), Eisenhardt e Bourgeois (1988)
Qual o grau de importância de métodos de análise quantitativa na tomada de decisões ?	March e Simon (1966), Mintzberg et al. (1976), Langley (1989).
Qual a abordagem que tem mais influência na tomada de decisão: a analítica ou a intuitiva ?	Mintzberg et al. (1976), Fredrickson (1984).
Qual o grau de efetividade dos decisores, focando sua atenção em informações fundamentais e descartando informações irrelevantes ?	Simon (1978), Feldman e March (1981).

FONTES: DEAN e SCHARFMAN (1996)

QUADRO 3.6 – PERGUNTAS CARACTERIZADORAS DA DIMENSÃO POLÍTICA

Perguntas caracterizadoras	Fontes
Os decisores estão primariamente preocupados com seus próprios objetivos, ou com os objetivos da organização ?	Allison (1971), Allen et al. (1979), Bacharach e Lawler (1980), Pfeffer
Em que proporção as pessoas estão abertas entre si sobre seus diversos interesses e preferências na decisão ?	Pettigrew (1973), Pfeffer (1981), Eisenhardt e Bourgeois (1988).
Em que proporção as decisões são afetadas pelo uso de poder e influência entre membros do grupo ?	Pettigrew (1973), Allen et al. (1979), Bacharach e Lawler (1980), Pfeffer
Em que proporção as decisões são afetadas pela negociação entre membros do grupo ?	Allison (1971), Pfeffer (1981).

FONTES: DEAN e SCHARFMAN (1996)

As perguntas caracterizadoras da natureza do processo decisório foram elaboradas com respostas dispostas em escala Likert ou em escala de diferencial semântica, com sete pontos de resposta fechada. De acordo com Cooper e Schindler (2003) esses tipos de escala são apropriados para a mensuração de significados psicológicos de uma atitude ou objeto. Ainda segundo esses autores, essas escalas produzem dados intervalares, com possibilidade de mensuração de atitudes em direção e em intensidade, possibilitando a análise estatística através de métodos paramétricos.

Nos questionários dos administradores e dirigentes foram efetuadas perguntas visando detectar a percepção desses dois públicos sobre a natureza do processo decisório em nível estratégico nas duas fases já descritas anteriormente, ou seja:

- a) a fase de organização dos cooperados em comissões internas até chegar nas assembleias gerais, quando são consideradas as peculiaridades dos empreendimentos individuais dos cooperados com as conseqüentes pressões internas do quadro social;
- b) a fase de posicionamento da cooperativa no mercado, obedecidas suas condições concorrenciais e as pressões derivadas do ambiente externo.

No questionário direcionado para o cooperado, as perguntas limitaram-se à fase de organização dos cooperados, considerando a limitação de atuação desse público na fase de posicionamento no mercado.

Com o objetivo de caracterizar as cooperativas que compuseram a amostra, no questionário direcionado ao administrador ainda foram efetuadas perguntas caracterizadoras das cooperativas, visando a aferição das seguintes variáveis independentes:

- a) número total de associados;
- b) número de associados ativos;
- c) faturamento da cooperativa;
- d) composição do faturamento da cooperativa;
- e) origem predominante dos cooperados;
- f) homogeneidade do corpo social quanto à renda, natureza das atividades desenvolvidas e origem dos cooperados;
- g) fidelidade dos cooperados;
- h) taxa de retenção cobrada dos cooperados.

O quadro 3.7 sintetiza a estrutura dos questionários direcionados para administradores, dirigentes e cooperados das cooperativas.

QUADRO 3.7 – ESTRUTURA DOS QUESTIONÁRIOS

Administrador						
Características da cooperativa a) identificação b) atividades desenvolvidas c) taxa de retenção de capital d) faturamento e) número de cooperados f) composição do faturamento (industrialização x produtos primários) g) profissionalização Características do quadro social da cooperativa a) fidelidade b) origem e homogeneidade origem c) homogeneidade renda d) homogeneidade empreendimentos						
Perguntas sobre o processo decisório	Fase organização cooperados			Fase posicionamento no mercado		
	Adminis- trador	Dirigente	Cooperado	Adminis- trador	Dirigente	Cooperado
Natureza racional • cinco perguntas	X	X	X	X	X	
Natureza política • quatro perguntas	X	X	X	X	X	
Agilidade	X	X	X	X	X	
Participação dos cooperados a) direta x indireta b) solicitada x espontânea c) efetiva x homologatória	X	X	X	X	X	
Legitimidade	X	X	X	X	X	

Os questionários destinados aos administradores (questionário 1), dirigentes (questionário 2) e cooperados (questionário 3) podem ser visualizados no apêndice 2.

Os questionários foram confeccionados no programa Sphinx e submetidos a pré-teste, mediante análise crítica de cinco Engenheiros Agrônomos que trabalham com cooperativas (quatro do Banco do Brasil e um da OCEPAR), além de dois estudantes da PUC-PR, detentores de bolsas de estudo de iniciação científica.

Os questionários foram disponibilizados em *site* da Internet, tendo sido possível, portanto, o seu preenchimento de forma direta e em tempo real. Considerando dificuldades de acesso aos questionários hospedados em *site* da Internet, devido à incompatibilidade de programas ou de limitações impostas por

precauções de segurança na rede de computadores de algumas cooperativas, foi também necessário disponibilizar e coletar os questionários em formato Word através de *e-mail*. Para tanto, buscou-se apoio da OCEPAR para a identificação e obtenção do endereço, telefone e e-mail das cooperativas para a realização dos contatos necessários para a realização da pesquisa.

As sessenta e duas cooperativas foram contatadas através de correspondência epistolar endereçada aos seus presidentes, que apresentou os objetivos do trabalho e solicitou a participação na pesquisa. Três dias após a postagem das correspondências, foram enviados *e-mails* às cooperativas, com instruções sobre o preenchimento dos questionários diretamente e em tempo real, através da Internet. Na semana seguinte, as cooperativas foram contatadas via telefone, visando a identificação de contato para reforço de sensibilização para participação na pesquisa. Dezenove cooperativas foram visitadas pessoalmente também na busca de maior sensibilização para participação na pesquisa.

A correspondência encaminhada às cooperativas, explicando os objetivos da pesquisa, assim como o *e-mail* e as instruções para preenchimento dos questionários, estão apresentados no apêndice 1.

Dados secundários também foram coletados e analisados, a partir de relatórios e demonstrativos financeiros das cooperativas e de relatórios da própria OCEPAR, de forma a proporcionar a melhor compreensão de cada cooperativa analisada. Foi o caso, por exemplo, dos dados que possibilitaram estabelecer indicadores sobre a homogeneidade fundiária dos quadros de cooperados.

3.4.4 Percepção e realidade

Muitos dados foram obtidos a partir de respostas derivadas da percepção dos respondentes: administradores, dirigentes e associados das cooperativas. Cabe aqui, como em todas as pesquisas fundamentadas na percepção dos indivíduos - situação tão freqüente nas ciências sociais -, uma reflexão sobre o significado do que seja a percepção das pessoas e como isso pode se constituir em uma limitação para o levantamento da realidade.

O Dicionário sobre termos de psiquiatria, da Sociedade Paulista de Psiquiatria Clínica, define percepção como sendo “o ato pelo qual tomamos

conhecimento de um objeto do meio exterior. A maior parte de nossas percepções conscientes provém do meio externo, pois as sensações dos órgãos internos não são conscientes na maioria das vezes e desempenham papel limitado na elaboração do conhecimento do mundo. Trata-se, a percepção, da apreensão de uma situação objetiva baseada em sensações, acompanhada de representações e freqüentemente de juízos. A percepção, ao contrário da sensação, não é uma fotografia dos objetos do mundo determinada exclusivamente pelas qualidades objetivas do estímulo. Na percepção, acrescentamos aos estímulos elementos da memória, do raciocínio, do juízo e do afeto, portanto, acoplamos às qualidades objetivas dos sentidos outros elementos subjetivos e próprios de cada indivíduo” (Psiqweb – Psiquiatria Geral, 2005).

Com base nessa definição, deve-se tomar consciência de que os dados coletados, não retratam exata e imparcialmente a realidade dos objetos pesquisados, mas resultam da interpretação e do julgamento de valores dos indivíduos que responderam as perguntas.

Como forma de ilustrar e reforçar os conceitos de percepção e de sensação, cita-se a seguir trecho sobre o assunto, também coletado do *site* psiqweb – psiquiatria geral:

“A percepção consiste na apreensão de uma totalidade e sua organização consciente não é uma simples adição de estímulos locais e temporais captados pelos órgãos dos sentidos. Nossa experiência (consciência) do mundo revela que não temos apenas sensações isoladas dele, ao contrário, o que chega à consciência são configurações globais, dinâmicas e perfeitamente integradas de sensações. Embora as sensações não nos ofereçam, em si mesmas, o conhecimento do mundo, elas representam os elementos necessários ao conhecimento sem os quais não existiriam percepções.”

3.4.5 Análise Estatística

A tabulação e a descrição estatística dos dados foi efetuada no programa Sphinx. A análise estatística foi efetuada nos programas Sphinx e SPSS.

O Sphinx é um *software* especialmente programado para realização de enquetes. Possibilita a confecção dos questionários em perguntas abertas ou

fechadas; a coleta de dados através de diferentes formas, inclusive pela Internet; a tabulação e tratamento estatístico descritivo e análise estatística mais avançada, inclusive alguns métodos de análise multivariada. Nesta pesquisa, utilizamos o Sphinx para a confecção dos questionários, coleta, tabulação e descrição estatística dos dados.

O SPSS é um *software* especialmente programado para a análise estatística avançada aplicada às ciências sociais. Nesta pesquisa, utilizamos o SPSS para aplicação de testes de hipóteses; avaliação de correlações entre as variáveis estudadas e análise multivariada de dados, através de Análise de Componentes Principais. Como apoio técnico, consultamos Maroco (2003).

As seguintes análises estatísticas foram efetuadas:

- a) verificação se há diferenças de percepção sobre a natureza do processo decisório entre os três públicos pesquisados (administradores, dirigentes e cooperados). Apesar da geração de dados intervalares, mas considerando que a amostra possui menos de trinta observações, foi utilizado o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis através do programa SPSS. Esse teste, considerado como ANOVA não métrica, analisa a variância de k amostras independentes, através da diferença entre medianas e da ponderação do valor do posto de cada caso (MALHOTRA, 2001). A hipótese nula é que as medianas das k populações são iguais. Para Siegel (1975), a prova de Kruskal-Wallis é extremamente útil para decidir se k amostras independentes provém de populações diferentes. Os valores amostrais quase que invariavelmente diferem entre si, e o problema é decidir se essas diferenças entre as amostras significam diferenças efetivas entre as populações, ou se representam apenas variações casuais, que podem ser esperadas entre amostras aleatórias de uma mesma população. A técnica de Kruskal-Wallis comprova a hipótese de nulidade, de que k amostras provém de uma mesma população. A prova exige mensuração da variável no mínimo ao nível ordinal;
- b) verificação se há diferenças de percepção dos respondentes sobre a natureza do processo decisório em nível estratégico, entre as fases de organização dos cooperados e de posicionamento da cooperativa no

mercado. Para essa verificação as respostas dos administradores e dos dirigentes foram submetidas ao teste não paramétrico de Wilcoxon, através do programa SPSS. Foi utilizado método não paramétrico, em função do pequeno tamanho da amostra, não obstante a variável ter sido medida em nível intervalar. As respostas dos cooperados não foram submetidas a esse teste, pois esse público foi inquirido sobre somente uma das fases, a de organização dos cooperados. O teste de postos com sinais de Wilcoxon é um teste não paramétrico, considerado como a alternativa para o teste t emparelhado, que analisa as diferenças entre observações relacionadas, levando em conta a magnitude das diferenças. Calcula as diferenças entre os pares de variáveis e ordena por postos as diferenças absolutas (MALHOTRA, 2001). Para Siegel (1975), o teste de Wilcoxon é extremamente útil nas ciências do comportamento, quando é possível classificar as diferenças observadas para os diversos pares de dados, por ordem dos seus valores absolutos, sem atribuição de escores verdadeiramente numéricos às observações de cada par, e exige mensuração da variável no mínimo em nível ordinal;

c) verificação da consistência dos construtos utilizados para a avaliação das dimensões da racionalidade limitada e política, assim como da independência e complementaridade dessas duas dimensões. Foi efetuada Análise de Componentes Principais, através do programa SPSS, considerando como variáveis as cinco perguntas caracterizadoras da dimensão da racionalidade limitada e as quatro da dimensão política. Nesse caso, as respostas de todos respondentes foram analisadas conjuntamente, considerando a conclusão de ausência de diferença estatística entre as respostas dos administradores, dirigentes e cooperados, conforme demonstrado no capítulo 4. Essa análise conjunta permitiu a elevação do tamanho da amostra para até cinquenta e seis respondentes, avaliando a situação de vinte cooperativas. Segundo Hair (1998), o tamanho da amostra é importante condição a ser observada para a confiabilidade de análises fatoriais, sendo de cinquenta observações o tamanho mínimo para a utilização dessa técnica multivariada. Considerando o pequeno universo pesquisado (sessenta e

duas cooperativas agropecuárias singulares no Paraná), optou-se pela utilização dessa técnica, pela riqueza de sua abordagem e pela significativa representatividade da amostra (32% do universo), apesar do seu pequeno tamanho em termos absolutos;

- d) avaliação da correlação entre as variáveis independentes, derivadas das características intrínsecas das cooperativas e de seus quadros sociais, e as variáveis dependentes, que caracterizam os processos decisórios das cooperativas em nível estratégico. A verificação de correlação entre as variáveis independentes e as dependentes foi avaliada pelo método de Pearson, através do aplicativo SPSS, considerando a análise conjunta de todos os respondentes, que somaram cinquenta e seis observações, superior ao mínimo de trinta observações, recomendável para testes paramétricos. O coeficiente de correlação de Pearson é um índice que serve para determinar se existe uma relação linear (intensidade de associação) entre duas variáveis métricas (MALHOTRA, 2001). Conforme já descrito, consideramos como métricas as variáveis dependentes desta pesquisa, eis que foram medidas através de perguntas com escalas de diferencial semântico de sete pontos, consideradas apropriadas para a geração de dados intervalares, portanto possibilitando a análise estatística através de métodos paramétricos (COOPER e SHINDLER, 2003).

CAPÍTULO 4

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são descritas as respostas que caracterizam as cooperativas – como ramos de negócio, faturamento, número de cooperados, composição do faturamento e grau de profissionalização – e os seus quadros sociais – como origem e homogeneidade origem, fidelidade e outras dimensões de homogeneidade, como renda, estrutura fundiária e natureza dos empreendimentos.

São definidos também escores sobre as respostas relativas ao processo decisório em nível estratégico, tanto na fase de organização dos cooperados, quanto na de posicionamento das cooperativas no mercado. As dimensões analisadas no processo decisório referem-se à natureza racional e política, à agilidade, à forma de participação dos cooperados e à legitimidade das decisões. O quadro 4.1 sintetiza a descrição estatística realizada de cada variável analisada.

A análise estatística constou de testes de hipóteses para verificar possíveis diferenças de percepção por parte dos três públicos pesquisados sobre o processo decisório, assim como de possíveis diferenças de percepção dos respondentes sobre o processo decisório entre as fases de organização dos cooperados e de posicionamento no mercado. Além disso, através de Análise de Componentes Principais, foi avaliada a consistência do construto utilizado para levantamento da percepção dos respondentes sobre a natureza do processo decisório e a possível independência e complementaridade dos fatores racional e político nesse processo. Finalmente, foram identificadas algumas correlações entre as características das cooperativas e dos seus quadros sociais e as variáveis relativas ao processo decisório em nível estratégico nas cooperativas.

QUADRO 4.1 – SÍNTESE DA DESCRIÇÃO ESTATÍSTICA DAS VARIÁVEIS

Variáveis	Descrição estatística	
Características das cooperativas		
a) ramos de negócios b) origem	citação	
c) porte - faturamento - número cooperados	a) tabela com dados por cooperativa b) estatística descritiva: média, desvio padrão, mediana, mínimo, máximo, soma, média corrigida, distribuição por classes, classificação de Pareto	
d) profissionalização	a) média b) distribuição das respostas	
e) composição faturamento - industrialização - produtos primários f) taxa de capitalização	a) tabela com dados por cooperativa b) estatística descritiva de cada classe de faturamento no apêndice 3	
Características dos quadros sociais		
a) homogeneidade - renda - empreendimento - fundiária	a) tabela com distribuição por classes b) estatística descritiva: média, desvio padrão, coeficiente de variação, coeficiente de variação base 100 c) estatística descritiva de cada classe de homogeneidade renda no apêndice 4 e homogeneidade empreendimento no apêndice 5.	
b) homogeneidade origem	a) tabela com dados por cooperativa b) heterogeneidade origem base 100	
c) heterogeneidade consolidada	a) tabela demonstrativa com dados por cooperativa	
d) fidelidade	a) tabela com dados por cooperativa estatística descritiva: média, desvio padrão, mediana, mínimo, máximo, soma, média corrigida, distribuição por classes	
Percepção dos administradores, dirigentes e cooperados		
Variáveis	fase organização dos cooperados	fase posicionamento no mercado
a) dimensão racionalidade limitada b) dimensão política	a) escores médios das perguntas, formuladas em escala Likert ou de diferencial semântico com 7 pontos de respostas b) estatística descritiva das respostas consolidadas: média, desvio padrão, mínimo, máximo, mediana, média corrigida, distribuição das respostas c) estatística descritiva das respostas de cada pergunta nos apêndices 6, 7, 9 e 10.	
c) agilidade, participação, legitimidade	a) escores médios das perguntas, formuladas em escala Likert ou de diferencial semântico com 7 pontos de respostas b) estatística descritiva das respostas consolidadas: média e distribuição das respostas c) estatística descritiva das respostas de cada pergunta nos apêndices 8 e 11.	

4.1 COOPERATIVAS PARTICIPANTES

Das sessenta e duas cooperativas que compõem o universo estudado, vinte responderam a pesquisa, o que equivale a um retorno de 32%. Das cooperativas que participaram, foi possível tabular respostas de dezoito administradores, dezoito dirigentes e vinte cooperados, obtendo-se portanto cinquenta e seis respostas.

As cooperativas que responderam aos questionários foram as seguintes, com identificação do município sede:

- a) BATAVO – Cooperativa Agropecuária Batavo Ltda (Carambeí);
- b) COOPERPONTA – Cooperativa Agrícola Pontagrossense Ltda. (Ponta Grossa)
- c) WITMARSUM – Cooperativa Mista Agropecuária Witmarsum Ltda. (Palmeira)
- d) CAPAL – Capal Cooperativa Agroindustrial (Arapoti)
- e) BOM JESUS – Cooperativa Mista Bom Jesus Ltda. (Lapa)
- f) COAGRU – Cooperativa Agropecuária União Ltda. (Ubiratã)
- g) COCAMAR – Cocamar Cooperativa Agroindustrial (Maringá)
- h) C. VALE – C. Vale Cooperativa Agroindustrial (Palotina)
- i) CAMP – Cooperativa Agrícola Mista Prudentópolis Ltda. (Prudentópolis)
- j) COPERGRÃO – Cooperativa de Produtores de Grãos (Laranjeiras do Sul)
- k) UNICASTRO – Cooperativa Agrícola União Castrense Ltda. (Castro)
- l) CAMDUL – Cooperativa Agrícola Mista Duovizinhense Ltda. (Dois Vizinhos)
- m) CASTROLANDA – Cooperativa Agropecuária Castrolanda (Castro)
- n) COOPAGRIL – Cooperativa Agropecuária de Imbituva Ltda. (Imbituva)
- o) COAGRO – Cooperativa Agropecuária Capanema Ltda. (Capanema)
- p) LAR – Cooperativa Agroindustrial Lar Ltda. (Medianeira)
- q) COPAGRIL – Cooperativa Agrícola Mista Rondon (Mal. Cândido Rondon)
- r) COOPERLAC – Coop. dos Produtores de Suínos e Leite do Oeste do Paraná (Toledo)
- s) COCAMP – Cooperativa Agrícola dos Campos Palmenses Ltda. (Palmas)
- t) COAGEL - Cooperativa Agroindustrial (Goioerê).

4.2 CARACTERÍSTICAS DAS COOPERATIVAS

As cooperativas pesquisadas exploram os seguintes ramos de negócios:

- a) recepção, secagem, beneficiamento, armazenamento e comercialização de produtos agrícolas, como milho, soja, trigo, algodão, batata;
- b) produção e comercialização de sementes;
- c) comercialização de insumos agrícolas, como fertilizantes e defensivos;
- d) comercialização de peças e implementos;
- e) produção e comercialização de rações;
- f) comercialização de insumos pecuários, como vacinas e medicamentos veterinários;
- g) agroindustrialização integrada e comercialização de aves, suínos e leite;
- h) agroindústrias de fécula e amido modificado de mandioca, farinha de trigo, óleo e farelo de soja, óleos vegetais, sucos de frutas, vegetais congelados, empacotados e enlatados, fio de algodão, queijos;
- i) terminal de calcário;
- j) comercialização de combustíveis;
- k) prestação de serviços, como assistência técnica;
- l) supermercado.

A variável origem predominante dos cooperados apresentou os seguintes resultados: quatro cooperativas têm origem predominante de italianos; quatro de uma combinação de italianos, alemães e poloneses; três de holandeses; duas de japoneses, duas de alemães, uma de ucranianos, uma de nordestinos e uma de paulistas (duas não responderam).

A tabela 4.1 apresenta os dados referentes ao faturamento em 2003 e ao número de associados ativos das cooperativas que responderam a pesquisa.

TABELA 4.1 – FATURAMENTO E NÚMERO DE ASSOCIADOS ATIVOS

Cooperativa	Número associados ativos	Faturamento (R\$ 2003)
1	7.000	1.000.000.000
2	7.054	1.167.063.930
3	275	26.524.649
4	56	43.000.000
5	35	16.226.740
6	1.200	67.612.517
7	558	441.644.000
8	505	502.340.117
9	38	21.904.342
10	140	45.116.453
11	258	132.907.139
12	1.922	136.593.487
13	1.732	166.551.873
14	15	1.768.360
15	4.575	70.115.679
16	5.200	690.000.000
17	3.072	246.030.966
20	1.300	136.743.200

NOTA: As cooperativas 18 e 19 não responderam a esses quesitos.

Observa-se grande diversidade das cooperativas que compuseram a amostra, o que reflete a realidade do universo pesquisado. O segmento cooperativista agropecuário é composto por cooperativas pequenas, médias e grandes. Na amostra, o faturamento variou desde cooperativas grandes, com faturamento anual superior a R\$ 1 bilhão e quadro social superior a 7.000 associados, até cooperativas bem pequenas, com faturamento mínimo próximo de R\$ 2 milhões e quadro social próximo do mínimo exigido por lei, ou seja vinte associados.

A tabulação dos questionários dos dezoito administradores deu origem aos seguintes resultados sobre faturamento e número de associados, dispostos nos quadros 4.2 a 4.4.

QUADRO 4.2– FATURAMENTO

Qual foi o faturamento da cooperativa em 2003?

Média = **272 896 692.33** Desvio-padrão = **351 730 165.59**

Mediana = **132 907 136.00**

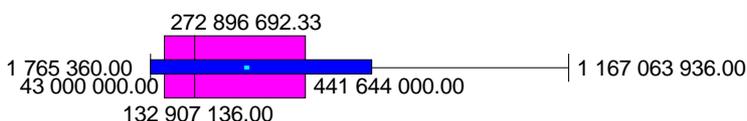
Mín = **1 765 360.00** Máx = **1 167 063 936.00**

Soma = **4 912 140 462.00**

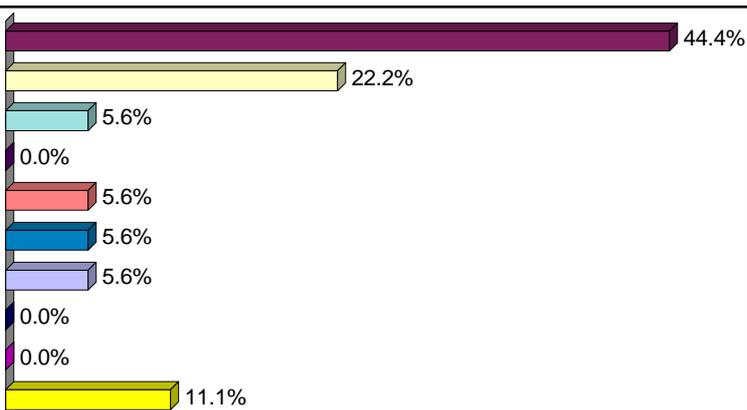
Percentis = **43 000 000.00** (25.0%) - **441 644 000.00** (75.0%)

m (25.0% - 75.0%) = **148 631 530.80**

Menos de 100000000	8	44.4%
De 100000000 a 199999999	4	22.2%
De 200000000 a 299999999	1	5.6%
De 300000000 a 399999999	0	0.0%
De 400000000 a 499999999	1	5.6%
De 500000000 a 599999999	1	5.6%
De 600000000 a 699999999	1	5.6%
De 700000000 a 799999999	0	0.0%
De 800000000 a 899999999	0	0.0%
900000000 e mais	2	11.1%
Total	18	100.0%



Menos de 100000000	8	44.4%
De 100000000 a 199999999	4	22.2%
De 200000000 a 299999999	1	5.6%
De 300000000 a 399999999	0	0.0%
De 400000000 a 499999999	1	5.6%
De 500000000 a 599999999	1	5.6%
De 600000000 a 699999999	1	5.6%
De 700000000 a 799999999	0	0.0%
De 800000000 a 899999999	0	0.0%
900000000 e mais	2	11.1%
Total	18	100.0%



QUADRO 4.3 – NÚMERO DE ASSOCIADOS

Qual o número de associados da cooperativa?

Média = **2 180.50** Desvio-padrão = **2 595.45**

Mediana = **587.00**

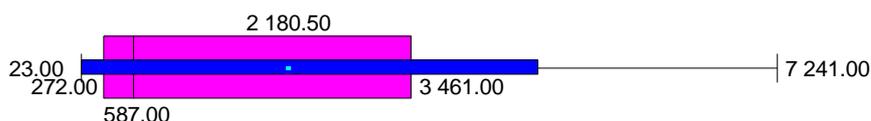
Mín = **23.00** Máx = **7 241.00**

Soma = **39 249.00**

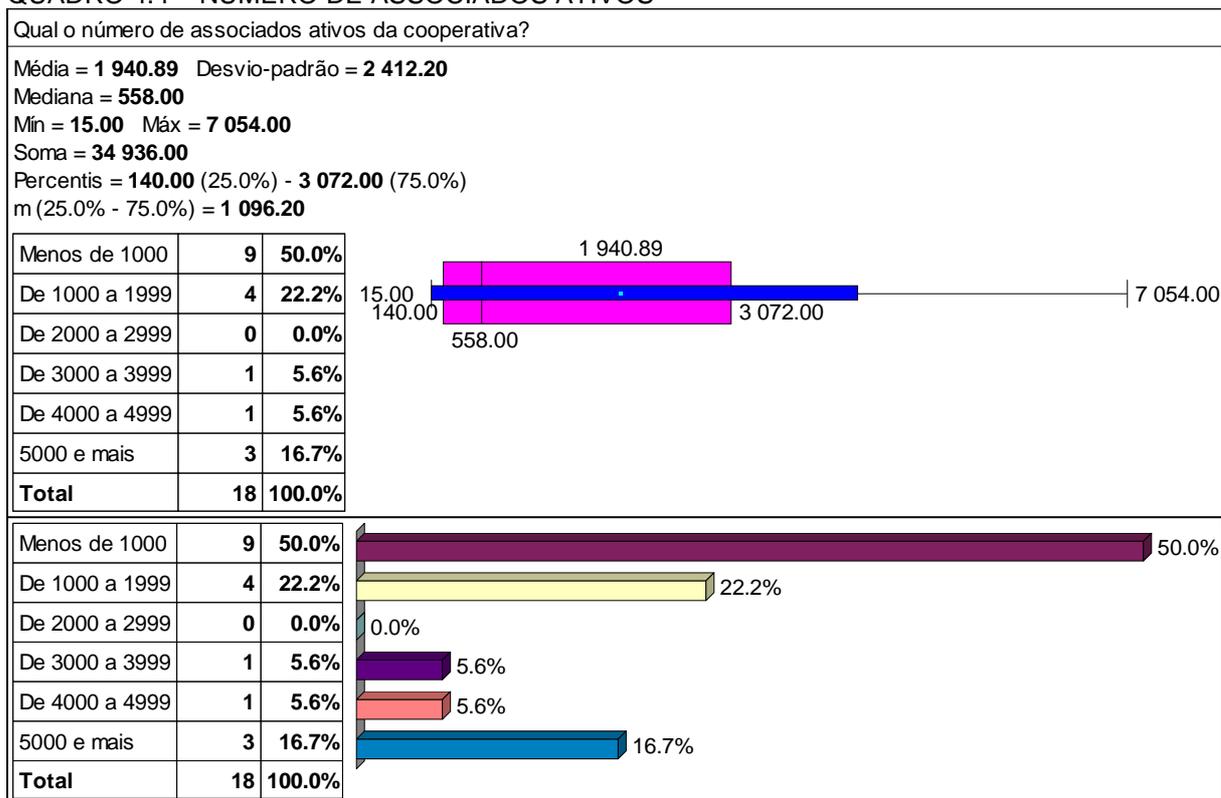
Percentis = **272.00** (25.0%) - **3 461.00** (75.0%)

m (25.0% - 75.0%) = **1 300.40**

Menos de 1000	9	50.0%
De 1000 a 1999	3	16.7%
De 2000 a 2999	1	5.6%
De 3000 a 3999	1	5.6%
De 4000 a 4999	0	0.0%
5000 e mais	4	22.2%
Total	18	100.0%



QUADRO 4.4 – NÚMERO DE ASSOCIADOS ATIVOS



Entre o segundo e terceiro quartis, as cooperativas que compuseram a amostra, apresentaram faturamento médio próximo de R\$ 148 milhões e quadro social médio de 1.300 associados e quadro social ativo médio de 1.096 associados, contra as médias gerais de R\$ 273 milhões, 2.180 associados e 1.940 associados ativos, respectivamente. Essas significativas diferenças entre as médias gerais e as médias do segundo e terceiro quartis, reforçam a constatação de grande diversidade de porte das cooperativas agropecuárias do Paraná.

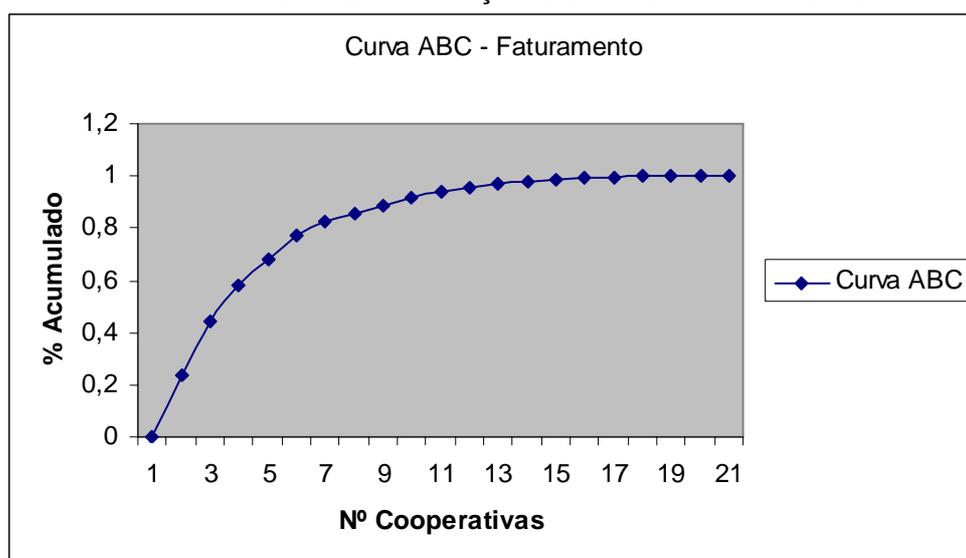
Essa característica é mais bem visualizada através da classificação de Pareto relativa ao faturamento e ao número de cooperados ativos. Através dessa técnica, classificam-se as cooperativas em ordem decrescente, conforme a característica analisada, agrupando-se em um primeiro segmento, denominado A, as cooperativas que alcançam pelo menos 50% do valor total do fator analisado; em um segmento B as cooperativas, que somadas às do grupo A alcançam pelo menos 90% desse valor e em um segmento C, as cooperativas restantes.

Os dados para confecção da classificação de Pareto relativa ao faturamento estão dispostos na tabela 4.2 e a respectiva curva encontra-se ilustrada na figura 4.1.

TABELA 4.2 – CLASSIFICAÇÃO DE PARETO – FATURAMENTO ANUAL

Cooperativa	Faturamento – R\$	%	% Acumulado	Grupo	Faturamento Médio R\$/ano
2	1.167.063.930	23,76%	23,76%	A	952.354.643
1	1.000.000.000	20,36%	44,12%		
16	690.000.000	14,05%	58,16%		
8	502.340.117	10,23%	68,39%	B	271.650.607
7	441.644.000	8,99%	77,38%		
17	246.030.966	5,01%	82,39%		
13	166.551.873	3,39%	85,78%		
20	136.743.200	2,78%	88,56%		
12	136.593.487	2,78%	91,34%		
11	132.907.139	2,71%	94,05%	C	38.652.353
15	70.115.679	1,43%	95,48%		
6	67.612.517	1,38%	96,85%		
10	45.116.453	0,92%	97,77%		
4	43.000.000	0,88%	98,65%		
3	26.524.649	0,54%	99,19%		
9	21.904.342	0,45%	99,63%		
5	16.226.740	0,33%	99,96%		
14	1.768.360	0,04%	100,00%		
18	0	0,00%	100,00%		
19	0	0,00%	100,00%		
TOTAL	4.912.143.452	100%			

FIGURA 4.1 – CURVA DA CLASSIFICAÇÃO DE PARETO - FATURAMENTO



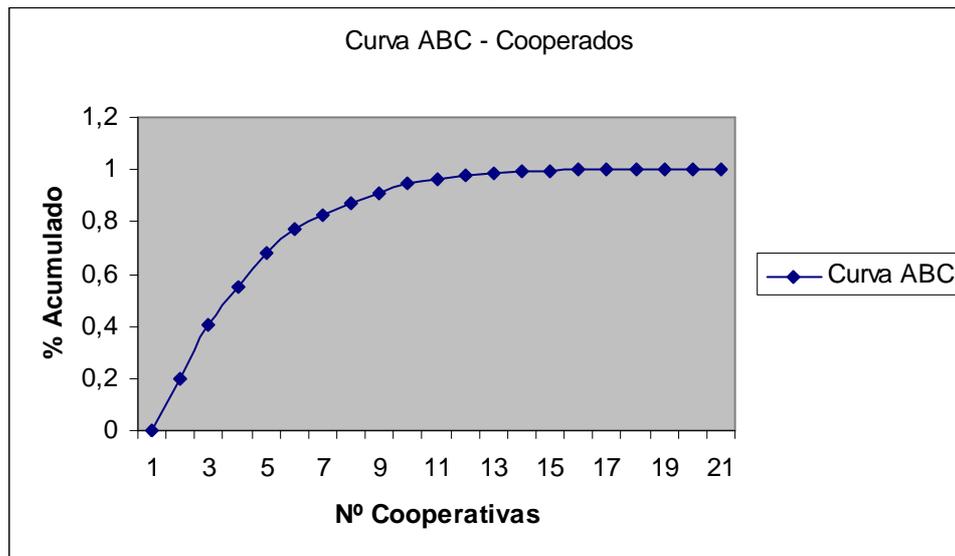
Confirmando a concentração da variável faturamento, observa-se que somente 3 cooperativas grandes respondem por 58% do faturamento, enquanto que as 9 menores respondem por somente 9% do faturamento.

Os dados para confecção da classificação de Pareto relativa ao número de associados ativos estão dispostos na tabela 4.3 e a respectiva curva encontra-se ilustrada na figura 4.2.

TABELA 4.3 – CLASSIFICAÇÃO DE PARETO – NÚMERO ASSOCIADOS ATIVOS

Cooperativa	Nº cooperados ativos	%	% Acumulado	Grupo	Nº médio cooperados
2	7054	20,19%	20,19%	A	6418
1	7000	20,04%	40,23%		
16	5200	14,88%	55,11%		
15	4575	13,10%	68,21%	B	2300
17	3072	8,79%	77,00%		
12	1922	5,50%	82,50%		
13	1732	4,96%	87,46%		
20	1300	3,72%	91,18%		
6	1200	3,43%	94,62%		
7	558	1,60%	96,22%	C	171
8	505	1,45%	97,66%		
3	275	0,79%	98,45%		
11	258	0,74%	99,19%		
10	140	0,40%	99,59%		
4	56	0,16%	99,75%		
9	38	0,11%	99,86%		
5	35	0,10%	99,96%		
14	15	0,04%	100,00%		
18	0	0,00%	100,00%		
19	0	0,00%	100,00%		
TOTAL	34.935	100%			

FIGURA 4.2 – CURVA DA CLASSIFICAÇÃO DE PARETO - NÚMERO ASSOCIADOS ATIVOS



Da mesma forma que a variável faturamento, também confirma-se a grande concentração da variável número de associados ativos. Verifica-se que 55% do número total de associados ativos concentram-se nas 3 maiores cooperativas amostradas, enquanto as 9 menores respondem por menos de 6% do número total de associados ativos.

O quadro 4.5 apresenta a distribuição das respostas sobre a variável profissionalização das cooperativas:

QUADRO 4.5 – PROFISSIONALIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS

A Diretoria da cooperativa exerce funções:		
Média = 3.39		
exclusivamente diretivas	2	11.1%
predominantemente diretivas	4	22.2%
diretivas e administrativas em proporções próximas	11	61.1%
predominantemente administrativas	1	5.6%
exclusivamente administrativas	0	0.0%
Total	18	100.0%

A pergunta referente à variável profissionalização foi medida com escala reversa, ou seja quanto maior a ocupação da Diretoria em funções eminentemente administrativas, menor o escore de profissionalização. Pelas respostas obtidas, seis cooperativas apresentam maior grau de profissionalização, na medida em que a Diretoria ocupa-se predominante ou exclusivamente com funções diretivas, enquanto

outras doze apresentam grau de profissionalização de médio para baixo, na medida em que a Diretoria exerce funções administrativas em nível médio a alto.

Na tabela 4.4 encontra-se a composição do faturamento das cooperativas pesquisadas. Os resultados são expressos em participação percentual de diferentes tipos de produtos/serviços no faturamento das cooperativas. As informações mais importantes referem-se:

- a) à participação percentual de produtos industrializados, que foi utilizada como parâmetro para medir a variável industrialização;
- b) à soma das participações percentuais de produtos primários de origem agrícola e pecuária, que serviu de parâmetro para aferir a variável faturamento de produtos primários.

TABELA 4.4 - COMPOSIÇÃO % DO FATURAMENTO DAS COOPERATIVAS

Cooperativa	Produtos agrícolas primários	Produtos pecuários primários	Insumos	Serviços	Produtos industrializados	Outros
1	1	1	31	2	64	1
2	49	1	29	1	18	2
3	70	0	20	10	0	0
4	78	0	20	2	0	0
5	75	0	20	5	0	0
6	53	7	38	2	0	0
7	39	22	19	4	14	2
8	48	11	29	3	8	1
9	87	0	8	5	0	0
10	30	27	21	1	1	20
11	32	17	22	4	18	7
12	59	0	39	2	0	0
13	62	1	24	10	1	2
15	57	0	20	3	10	10
16	15	4	18	0	58	5
17	35	19	21	2	15	8
20	54	0	28	0	18	0

NOTA: As cooperativas 14,18 e 19 não responderam a esse quesito.

Observa-se que a amostra foi composta por cooperativas que apresentam significativa diferença nos níveis de verticalização da produção, o que reflete a

realidade do universo pesquisado. Convivem no segmento cooperativista agropecuário do Paraná, desde cooperativas altamente industrializadas, que agregam significativos valores à produção, até aquelas que limitam-se à recepção, secagem, beneficiamento, armazenamento e comercialização de produtos primários.

Os tratamentos estatísticos das respostas relativas a cada classe componente do faturamento das cooperativas estão indicados no apêndice 3.

4.3 CARACTERÍSTICAS DOS QUADROS SOCIAIS DAS COOPERATIVAS

A homogeneidade renda do quadro social por cooperativa foi avaliada a partir da distribuição percentual de frequência dos cooperados por classe de renda bruta anual, conforme os dados constantes da tabela 4.5.

TABELA 4.5 – ESTRUTURA DA RENDA DOS QUADROS SOCIAIS

Cooperativa	Classes de Renda Bruta Anual (R\$/ano)							
	até 14.000	14.000 a 30.000	30.001 a 60.000	60.001 a 100.000	100.001 a 200.000	200.001 a 500.000	500.001 a 1.000.000	mais de 1.000.000
1	30	23	10	10	10	10	5	2
2	25	18	20	14	14	8	1	0
3	5	7	10	20	25	15	15	3
4	0	4	10	25	45	14	1	1
5	0	0	0	0	0	40	35	25
6	40	15	15	10	10	5	3	2
7	2	2	20	20	20	18	10	8
8	6	6	7	10	16	20	16	19
9	0	0	0	15	29	36	12	8
11	0	0	1	2	4	10	48	35
12	7	10	38	26	12	4	2	1
13	30	23	21	11	10	4	1	0
14	0	25	40	35	0	0	0	0
15	40	52	7	1	0	0	0	0
16	34	21	20	11	9	4	1	0
17	10	13	21	40	10	3	2	1
Média	14,3	13,7	15,0	15,6	13,4	11,9	9,5	6,6

NOTAS: As cooperativas 10, 18, 19 e 20 não responderam a esse quesito. Na classe de renda acima de R\$ 1.000.000, considerou-se como renda média o valor de R\$ 1.100.000,00

Com base nos dados da tabela anterior, efetuou-se o cálculo da média, desvio padrão, coeficiente de variação e coeficiente de variação transformado para base 100, cujos resultados estão expressos na tabela 4.6.

TABELA 4.6 - HETEROGENEIDADE RENDA DOS QUADROS SOCIAIS

Cooperativa	Média R\$/ano	Desvio padrão R\$/ano	Coefficiente de variação %	Coefficiente de variação base 100
1	41.660	153.078	367,4	100
2	25.910	27.001	104,2	28,4
3	55.390	186.416	336,6	91,6
4	36.380	112.242	308,5	84,0
5	275.000	476.314	173,2	47,1
6	42.850	152.970	357,0	97,2
7	113.580	292.567	257,6	70,1
8	221.890	426.003	192,0	52,2
9	100.000	296.243	296,2	80,6
11	387.050	523.298	135,2	36,8
12	51.590	109.196	211,7	57,6
13	25.410	24.690	97,2	26,4
14	51.500	22.776	44,2	12,0
15	18.190	12.089	66,5	18,1
16	24.800	24.744	99,8	27,2
17	56.010	109.617	195,7	53,3

NOTA: As cooperativas 10, 18, 19 e 20 não responderam a esse quesito.

Utilizou-se o coeficiente de variação base 100 como indicador da heterogeneidade renda do quadro social das cooperativas. Quanto maior esse índice maior a heterogeneidade do quadro social da cooperativa quanto à geração de renda bruta nos empreendimentos individuais dos cooperados.

Informações estatísticas englobadas sobre as distribuições percentuais dos quadros sociais das cooperativas em cada classe de renda bruta, podem ser consultadas no apêndice 4.

Observa-se grande diversidade no porte dos cooperados das cooperativas pesquisadas, o que reflete a realidade do universo de produtores rurais do Paraná. As respostas revelam distribuição média relativamente equilibrada nas oito classes de renda bruta, desde mini-produtores com renda bruta anual até R\$ 14 mil até grandes produtores com renda bruta anual acima de R\$ 1 milhão.

A homogeneidade empreendimento do quadro social por cooperativa foi avaliada a partir da distribuição percentual de freqüência dos cooperados por classes de empreendimentos, em termos de intensidade de exploração alternativa agrícola ou pecuária, conforme os dados constantes da tabela 4.7.

TABELA 4.7- ESTRUTURA DA NATUREZA DOS EMPREENDIMENTOS

Cooperativa	Classes de empreendimento (% da Renda Bruta proveniente de atividades agrícolas)						
	100	80 a 99	60 a 79	41 a 59	21 a 40	01 a 20	0
1	60	10	5	5	5	5	10
2	66	18	2	9	3	1	1
3	80	15	5	0	0	0	0
4	0	30	50	15	5	0	0
5	95	5	0	0	0	0	0
6	10	40	30	10	5	3	2
7	20	20	15	5	15	10	15
9	95	5	0	0	0	0	0
11	20	15	15	30	10	5	5
12	80	8	5	2	2	2	1
13	30	40	15	5	5	3	2
14	50	50	0	0	0	0	0
15	30	10	10	15	15	15	5
16	60	20	8	5	4	2	1
17	15	3	7	50	5	5	15
20	100	0	0	0	0	0	0
Média	50,7	18,1	10,4	9,4	4,6	3,2	3,6

NOTA: As cooperativas 8, 10, 18 e 19 não responderam a esse quesito.

Com base nos dados da tabela anterior, efetuou-se o cálculo da média, desvio padrão, coeficiente de variação e coeficiente de variação transformado para base 100, cujos resultados estão expressos na tabela 4.8.

TABELA 4.8 – HETEROGENEIDADE DA NATUREZA DOS EMPREENDIMENTOS

Cooperativa	Média %	Desvio padrão %	Coeficiente de variação %	Coeficiente de variação base 100
1	74,9	39,4	52,6	61,9
2	88,0	24,9	28,3	33,3
3	96,9	7,3	7,5	8,9
4	69,1	20,5	29,6	34,8
5	99,5	2,3	2,3	2,7
6	71,7	27,7	38,7	45,5
7	50,8	43,2	85,0	100,0
9	99,5	2,3	2,3	2,7
11	58,9	34,8	59,2	69,6
12	91,6	23,1	25,2	29,7
13	78,7	29,3	37,2	43,7
14	94,8	5,3	5,5	6,5
15	53,4	42,5	79,6	93,6
16	86,0	26,9	31,3	36,8
17	47,6	32,7	68,7	80,8
20	100,0	0,0	0,0	0,0

NOTAS: As cooperativas 8, 10, 18 e 19 não responderam a esse quesito.

Utilizou-se o coeficiente de variação base 100 como indicador da heterogeneidade empreendimento do quadro social das cooperativas. Quanto maior esse índice maior a heterogeneidade do quadro social da cooperativa quanto à natureza dos empreendimentos individuais dos cooperados, sob o aspecto atividades agrícolas *versus* atividades pecuárias.

Observa-se que as atividades agrícolas dos associados são significativamente predominantes em relação às pecuárias. A média das respostas na primeira classe (produtores que exploram exclusivamente atividades agrícolas), aproxima-se de 50%. O que realmente buscou-se na medição dessa variável foram as diferentes distribuições de freqüências nas classes de empreendimentos entre as cooperativas.

Informações estatísticas englobadas sobre as distribuições percentuais dos quadros sociais das cooperativas em cada classe de empreendimento, podem ser consultada no apêndice 5.

A homogeneidade fundiária do quadro social por cooperativa foi avaliada a partir da distribuição de freqüência do número de propriedades por classes de área, conforme os dados constantes da tabela 4.9. Os dados foram coletados a partir de informações estatísticas da OCEPAR.

TABELA 4.9 – ESTRUTURA FUNDIÁRIA DOS QUADROS SOCIAIS

Cooperativa	Classes de área (ha)				
	0 a 10	11 a 50	51 a 100	101 a 500	> 500
1	2014	2129	618	608	138
2	2745	2456	624	749	311
3	59	110	152	98	3
5	2	11	20	21	4
6	200	700	470	25	0
7	14	85	100	256	46
8	49	96	75	138	118
9	1	2	8	27	5
10	0	0	158	88	21
11	7	21	63	78	6
12	683	997	172	216	86
13	425	854	229	213	24
15	1509	2853	324	59	0
16	1849	3730	368	270	19
17	764	2249	354	134	0
18	89	821	221	12	2
19	0	18	1	4	3
20	494	722	159	175	41

NOTA: Dados não disponíveis para as cooperativas 4 e 14. Na classe de área acima de 500 ha, considerou-se como área média a dimensão de 600 ha.

Com base nos dados da tabela anterior, efetuou-se o cálculo da média, desvio padrão, coeficiente de variação e coeficiente de variação transformado para base 100, cujos resultados estão expressos na tabela 4.10.

TABELA 4.10 – HETEROGENEIDADE FUNDIÁRIA

Cooperativa	Média - ha	Desvio padrão - ha	Coeficiente de variação %	Coeficiente de variação base 100
1	70,3	122,7	174,5	96,6
2	79,5	143,6	180,6	100,0
3	109,9	117,3	106,7	59,1
5	182,2	162,7	89,3	49,5
6	46,8	42,6	90,9	50,4
7	229,0	167,5	73,1	40,5
8	254,4	227,6	89,4	49,5
9	274,0	156,7	57,2	31,7
10	190,9	158,1	82,8	45,9
11	185,5	142,6	76,8	42,5
12	75,8	136,3	179,7	99,5
13	71,0	110,2	155,2	86,0
15	28,8	35,3	122,6	67,9
16	39,0	66,2	169,7	94,0
17	39,8	55,2	138,7	76,8
18	41,0	40,8	99,3	55,0
19	139,5	191,9	137,6	76,2
20	71,5	122,9	172,0	95,2

NOTA: Dados não disponíveis para as cooperativas 4 e 14.

Utilizou-se o coeficiente de variação base 100 como indicador da heterogeneidade fundiária do quadro social das cooperativas. Quanto maior esse índice maior a heterogeneidade do quadro social da cooperativa quanto ao tamanho das propriedades dos cooperados.

A homogeneidade origem dos quadros sociais foi avaliada a partir de respostas diretas sobre o percentual de cooperados que provém da origem predominante de cada cooperativa. Relembrando, as principais origens das cooperativas pesquisadas foram a italiana, a alemã, a holandesa, a japonesa, a polonesa, a ucraniana, a nordestina e a paulista. Para efeito de comparação com as outras dimensões de homogeneidade, calculou-se o índice de heterogeneidade base 100, conforme dados constantes da tabela 4.11.

TABELA 4.11 – HETEROGENEIDADE ORIGEM

Cooperativa	Homogeneidade origem	Heterogeneidade origem	Heterogeneidade origem base 100
1	60	40	57,1
2	60	40	57,1
3	40	60	85,7
5	90	10	14,3
6	90	10	14,3
7	80	20	28,6
8	70	30	42,9
9	85	15	21,4
10	100	0	0,0
11	80	20	28,6
12	38	62	88,6
13	40	60	85,7
14	80	20	28,6
15	65	35	50,0
16	50	50	71,4
17	90	10	14,3
20	30	70	100,0

NOTA: As cooperativas 4, 18 e 19 não responderam a esse quesito.

Utilizou-se o coeficiente de variação base 100 como indicador da heterogeneidade origem do quadro social das cooperativas. Quanto maior esse índice maior a heterogeneidade do quadro social da cooperativa quanto à origem dos cooperados.

Para avaliar a heterogeneidade consolidada dos quadros sociais das cooperativas, calculou-se a média simples dos indicadores de heterogeneidade base 100 das quatro dimensões analisadas: renda, fundiária, natureza dos empreendimentos e origem, obtendo-se os resultados conforme tabela 4.12.

TABELA 4.12 – HETEROGENEIDADE CONSOLIDADA

Cooperativa	Heterogeneidade base 100				Heterogeneidade consolidada
	fundiária	empreendimento	renda	origem	
1	96,6	61,9	100	57,1	78,9
2	100,0	33,3	28,4	57,1	54,7
3	59,1	8,9	91,6	85,7	61,3
4		34,8	84,0		
5	49,4	2,7	47,1	14,3	28,4
6	50,3	45,5	97,2	14,3	51,8
7	40,5	100,0	70,1	28,6	59,8
8	49,5		52,2	42,9	
9	31,7	2,7	80,6	21,4	34,1
10	45,8			0,0	
11	42,5	69,6	36,8	28,6	44,4

continua

TABELA 4.12 – HETEROGENEIDADE CONSOLIDADA

Cooperativa	Heterogeneidade base 100				conclusão Heterogeneidade consolidada
	fundiária	empreendimento	renda	origem	
12	99,5	29,7	57,6	88,6	68,8
13	85,9	43,7	26,4	85,7	60,4
14		6,5	12,0	28,6	
15	67,9	93,6	18,1	50,0	57,4
16	94,0	36,8	27,2	71,4	57,3
17	76,8	80,8	53,3	14,3	56,3
18	55,0				
19	76,2				
20	95,2	0,0		100,0	

Os índices de heterogeneidade dos cooperados foram avaliados principalmente na etapa da pesquisa que buscou o estabelecimento de correlações entre variáveis independentes - originadas de condições dos quadros sociais - e variáveis dependentes, relativas à natureza do processo decisório, conforme detalhado no item 4.10 desta dissertação.

As respostas relativas à fidelidade dos cooperados e à taxa de retenção de capital cobrada pelas cooperativas estão indicadas na tabela 4.13. A fidelidade foi avaliada através do percentual da produção dos cooperados que é efetivamente comercializada através das cooperativas. A taxa de capitalização é cobrada pelas cooperativas sobre o valor da produção entregue pelos cooperados e destina-se ao aumento do capital social da cooperativa, necessário para novos investimentos.

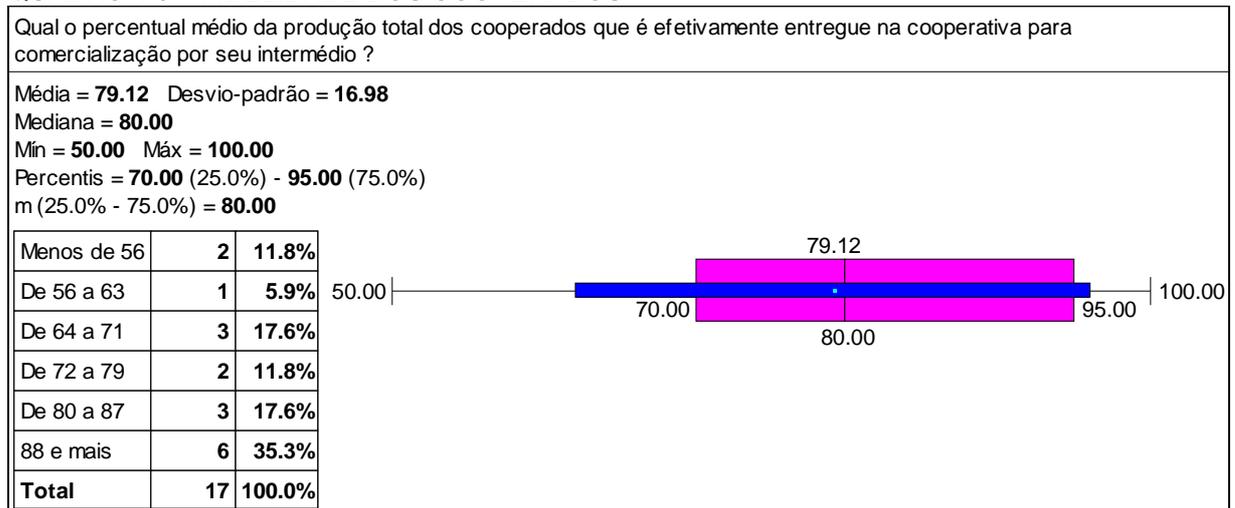
TABELA 4.13 - FIDELIDADE DOS QUADROS SOCIAIS E TAXA DE CAPITALIZAÇÃO

Cooperativa	Fidelidade %	Taxa de capitalização %	Cooperativa	Fidelidade %	Taxa de capitalização %
1	70	1	10	100	1,5
2	65	1	11	80	0,5
3	85	1,5	12	60	
4	100		13	80	1
5	100	0,1	14	50	1
6	50	1	15	75	0,5
7	95	1	16	75	
8	100	1	17	90	1,5
9	70	1	20		1

NOTA: As cooperativas 18 e 19 não responderam a esse quesito.

O quadro 4.6 apresenta o tratamento estatístico da fidelidade dos cooperados para com as cooperativas. Observam-se significativas diferenças nos comportamentos de fidelidade dos quadros sociais das cooperativas pesquisadas, variando desde 50% até 100%, com média próxima de 80%.

QUADRO 4.6 – FIDELIDADE DOS COOPERADOS



4.4 PERCEPÇÃO DOS ADMINISTRADORES

A partir deste item, descreve-se a percepção dos respondentes sobre o processo decisório. Apresenta-se inicialmente um quadro com os escores médios de cada pergunta, formulada em escala Likert ou escala de diferencial semântico com 7 pontos de resposta, com as respectivas interpretações. Em seguida, apresenta-se um quadro com a descrição estatística das respostas consolidadas, também com interpretação do escore encontrado.

A formulação dos títulos dos quadros segue a seguinte regra:

- inicialmente identifica-se a fase analisada: a fase de organização dos cooperados ou a de posicionamento da cooperativa no mercado;
- em seguida, identifica-se a dimensão analisada: a dimensão da racionalidade limitada, ou a política ou ainda as questões referentes à agilidade – participação – legitimidade;
- na seqüência, identifica-se o público respondente: administrador, dirigente ou cooperado;

- d) Os quadros que consolidam as respostas dos construtos das dimensões da racionalidade limitada e política ainda são identificados com a palavra média.

Exemplo: O quadro ORGANIZAÇÃO COOPERADOS / RACIONAL / ADMINISTRADOR, refere-se à percepção dos administradores sobre a dimensão da racionalidade limitada no processo decisório em nível estratégico na fase de organização dos cooperados.

A percepção dos administradores sobre o processo decisório em nível estratégico é relatada neste item.

4.4.1 Fase de Organização dos Cooperados

Inicialmente, as respostas referem-se à fase de organização dos cooperados.

4.4.1.1 Dimensão racional

As respostas relativas à percepção dos administradores sobre a dimensão da racionalidade limitada, na fase de organização dos cooperados, são indicadas no quadro 4.7.

QUADRO 4.7 - ORGANIZAÇÃO COOPERADOS / RACIONAL / ADMINISTRADOR

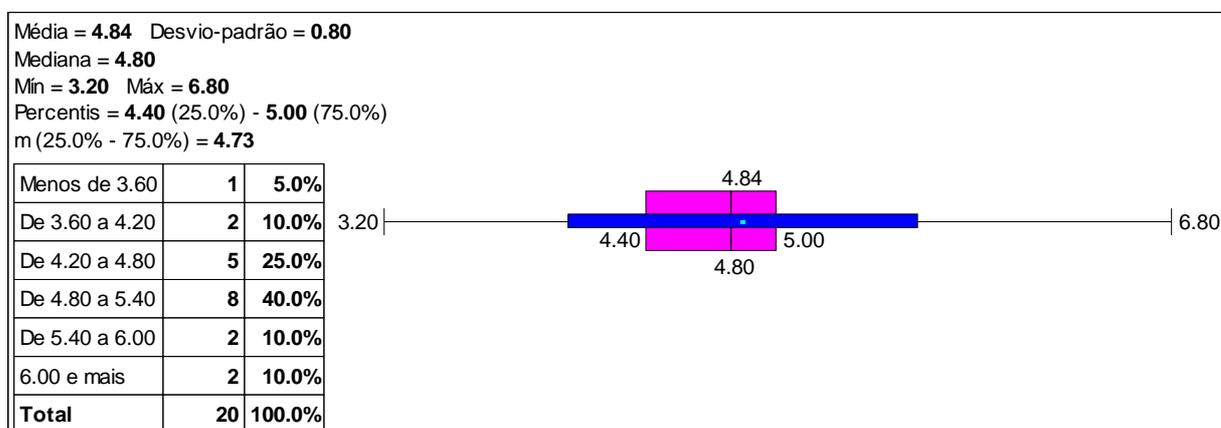
Perguntas	Escore Médio
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, com que intensidade os decisores buscam por informações antes de tomar decisões estratégicas ?	4,83
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, com que intensidade os decisores analisam informações relevantes antes de tomar decisões estratégicas ?	4,89
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, qual o grau de importância de métodos de análise quantitativa na tomada de decisões estratégicas ?	4,83
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, qual abordagem tem mais influência na tomada de decisão: a analítica ou a intuitiva ?	4,72
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, qual o grau de eficácia dos decisores, focando sua atenção em informações fundamentais e descartando informações irrelevantes para tomar decisões estratégicas ?	4,94

Os escores médios das perguntas indicam que, na percepção dos administradores, durante a fase de organização dos cooperados:

- a) os decisores buscam e analisam informações relevantes antes de tomar decisões estratégicas em intensidade entre média e alta;
- b) o grau de importância de métodos de análise quantitativa na tomada de decisões estratégicas situa-se entre médio e alto;
- c) A abordagem que tem mais influência na tomada de decisão é mais analítica que intuitiva;
- d) o grau de eficácia dos decisores, focando sua atenção em informações fundamentais e descartando informações irrelevantes para tomar decisões estratégicas, situa-se entre médio e alto.

A média das cinco perguntas caracterizadoras da dimensão da racionalidade limitada, resultou no escore 4,84, conforme representado no quadro 4.8, o que indica que, na percepção dos administradores, o comportamento racional no processo decisório estratégico, na fase de organização dos cooperados, situa-se entre médio e alto.

QUADRO 4.8 - ORGANIZAÇÃO COOPERADOS / RACIONAL / ADMINISTRADOR / MÉDIA



4.4.1.2 Dimensão política

As respostas relativas à percepção dos administradores sobre a dimensão política na fase de organização dos cooperados, são indicadas no quadro 4.9.

QUADRO 4.9 - ORGANIZAÇÃO DOS COOPERADOS / POLÍTICA / ADMINISTRADOR

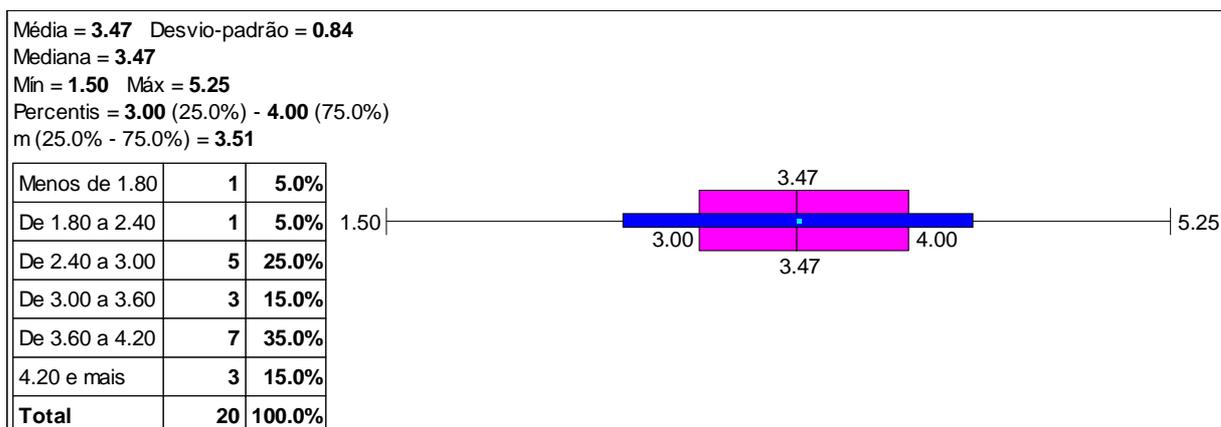
Perguntas	Escore Médio
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, os decisores, em nível estratégico, estão primariamente preocupados com seus próprios objetivos, ou com os objetivos da organização ?	3,33
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as pessoas estão abertas entre si sobre seus interesses e preferências nas decisões estratégicas ?	3,00
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as decisões estratégicas são afetadas pelo uso do poder e influência entre os membros do grupo ?	4,11
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as decisões estratégicas são afetadas pela negociação entre membros do grupo ?	3,44

Os escores médios das perguntas indicam que, na percepção dos administradores, durante a fase de organização dos cooperados:

- a) os decisores, em nível estratégico, estão primariamente mais preocupados com os objetivos da organização do que com seus próprios objetivos;
- b) as pessoas estão mais abertas que fechadas, entre si, sobre seus interesses e preferências nas decisões estratégicas;
- c) as decisões estratégicas são afetadas pelo uso do poder e influência entre os membros do grupo em proporção média;
- d) as decisões estratégicas são afetadas pela negociação entre membros do grupo em intensidade entre baixa e média.

A média das quatro perguntas caracterizadoras da dimensão política, resultou no escore 3,47, conforme representado no quadro 4.10, o que indica que, na percepção dos administradores, o comportamento político no processo decisório estratégico, na fase de organização dos cooperados, situa-se entre baixo e médio .

QUADRO 4.10 - ORGANIZAÇÃO DOS COOPERADOS / POLÍTICA / ADMINISTRADOR / MÉDIA



4.4.1.3 Participação – agilidade – legitimidade

Dos questionários respondidos pelos administradores, ainda tabulou-se os seguintes dados, representados no quadro 4.11, sobre a percepção desse público sobre agilidade, legitimidade e formas de participação dos cooperados no processo decisório em nível estratégico na fase de organização dos cooperados:

QUADRO 4.11 - ORGANIZAÇÃO COOPERADOS / AGILIDADE-PARTICIPAÇÃO-LEGITIMIDADE / ADMINISTRADOR

Perguntas	Escore Médio
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, com que frequência a agilidade na tomada de decisões estratégicas é adequada, quando comparada às empresas concorrentes no mercado ?	3,89
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção ocorre a participação direta ou indireta dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa ?	4,22
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção ocorre a participação solicitada ou espontânea dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa ?	3,00
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção ocorre a participação efetiva ou homologatória dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa ?	3,89
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as decisões estratégicas tomadas atendem aos interesses da maioria dos cooperados ?	5,12

Os escores médios das perguntas indicam que, na percepção dos administradores, durante a fase de organização dos cooperados:

- a) o grau de adequação da agilidade na tomada de decisões estratégicas, quando comparada às empresas concorrentes no mercado, tende a médio;
- b) a participação dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa, tende a ocorrer de forma mais direta que indireta; mais solicitada que espontânea e em proporções iguais entre efetiva e homologatória;
- c) as decisões estratégicas tomadas atendem aos interesses da maioria dos cooperado, em proporção alta.

4.4.2 Fase de posicionamento no mercado

Na seqüência, seguem os tratamentos estatísticos sobre as respostas dos administradores sobre o processo decisório na fase de posicionamento no mercado.

4.4.2.1 Dimensão racional

As respostas relativas à percepção dos administradores sobre a dimensão da racionalidade limitada, na fase de posicionamento das cooperativas no mercado, estão indicadas no quadro 4.12.

QUADRO 4.12 - POSICIONAMENTO MERCADO / RACIONAL / ADMINISTRADOR

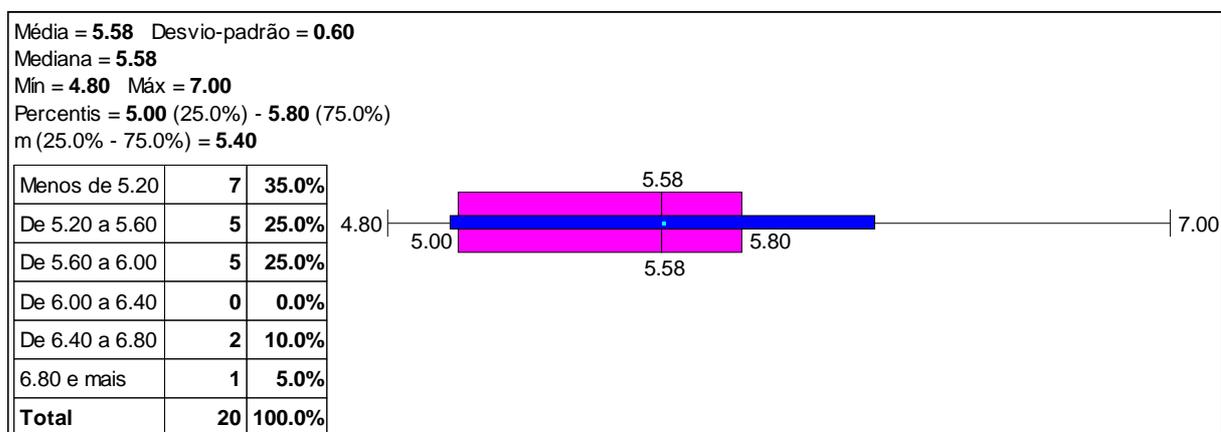
Perguntas	Escore Médio
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, com que intensidade os decisores buscam por informações antes de tomar decisões estratégicas ?	5,78
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, com que intensidade os decisores analisam informações relevantes antes de tomar decisões estratégicas ?	5,78
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, qual o grau de importância de métodos de análise quantitativa na tomada de decisões estratégicas ?	5,50
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, qual abordagem tem mais influência na tomada de decisão: a analítica ou a intuitiva ?	5,50
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, qual o grau de eficácia dos decisores, focando sua atenção em informações fundamentais e descartando informações irrelevantes para tomar decisões estratégicas ?	5,33

Os escores médios das perguntas indicam que, na percepção dos administradores, durante a fase de posicionamento no mercado:

- a) os decisores buscam e analisam informações relevantes antes de tomar decisões estratégicas em intensidade próxima de alta;
- b) o grau de importância de métodos de análise quantitativa na tomada de decisões estratégicas aproxima-se de alto;
- c) A abordagem que tem mais influência na tomada de decisão tende a ser principalmente analítica;
- d) o grau de eficácia dos decisores, focando sua atenção em informações fundamentais e descartando informações irrelevantes para tomar decisões estratégicas, tende a ser alto.

A média das cinco perguntas caracterizadoras da dimensão da racionalidade limitada, resultou no escore 5,58, conforme representado no quadro 4.13, o que indica que, na percepção dos administradores, o comportamento racional no processo decisório estratégico, na fase de posicionamento no mercado, aproxima-se de alto.

QUADRO 4.13 - POSICIONAMENTO MERCADO / RACIONAL / ADMINISTRADOR / MÉDIA



4.4.2.2 Dimensão política

As respostas relativas à percepção dos administradores sobre a dimensão política, na fase de posicionamento das cooperativas no mercado, estão indicadas no quadro 4.14.

QUADRO 4.14 - POSICIONAMENTO MERCADO / POLÍTICA / ADMINISTRADOR

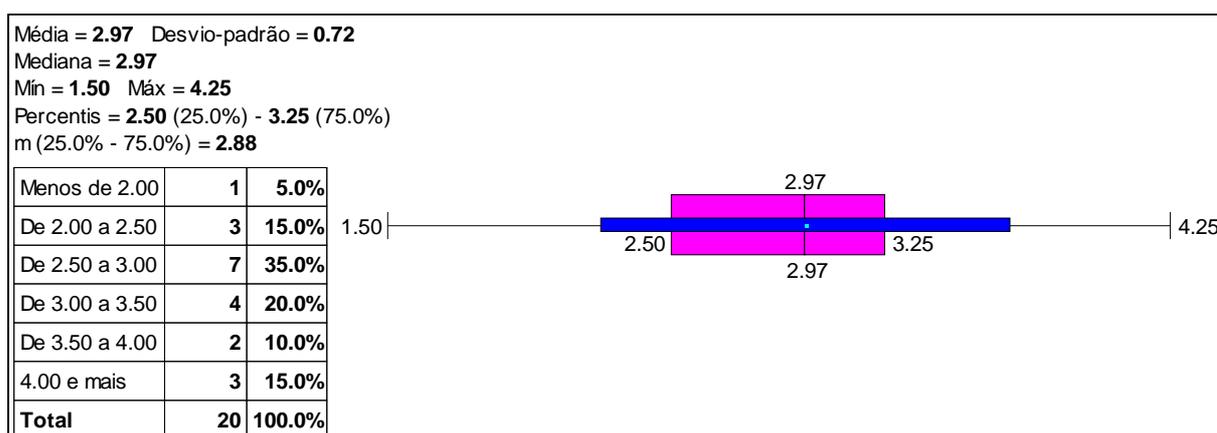
Perguntas	Escore Médio
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, os decisores, em nível estratégico, estão primariamente preocupados com seus próprios objetivos, ou com os objetivos da organização ?	2,39
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as pessoas estão abertas entre si sobre seus interesses e preferências nas decisões estratégicas ?	2,72
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as decisões estratégicas são afetadas pelo uso do poder e influência entre os membros do grupo ?	3,22
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as decisões estratégicas são afetadas pela negociação entre membros do grupo ?	3,56

Os escores médios das perguntas indicam que, na percepção dos administradores, durante a fase de posicionamento no mercado:

- os decisores, em nível estratégico, tendem a estar primariamente preocupados principalmente com os objetivos da organização;
- as pessoas estão mais abertas que fechadas, entre si, sobre seus interesses e preferências nas decisões estratégicas;
- as decisões estratégicas são afetadas pelo uso do poder e influência entre os membros do grupo em proporção próxima de baixa;
- as decisões estratégicas são afetadas pela negociação entre membros do grupo em intensidade entre baixa e média.

A média das quatro perguntas caracterizadoras da dimensão política, resultou no escore 2,97, conforme representado no quadro 4.15, o que indica que, na percepção dos administradores, o comportamento político no processo decisório estratégico, na fase de posicionamento de mercado é baixo.

QUADRO 4.15 - POSICIONAMENTO MERCADO / POLÍTICA / ADMINISTRADOR / MÉDIA



4.4.2.3 Participação – agilidade – legitimidade

Dos questionários respondidos pelos administradores, ainda tabulou-se os seguintes dados, representados no quadro 4.16, sobre a percepção desse público sobre agilidade, legitimidade e formas de participação dos cooperados no processo decisório em nível estratégico na fase de posicionamento das cooperativas no mercado:

QUADRO 4.16 - POSICIONAMENTO MERCADO / AGILIDADE-PARTICIPAÇÃO-LEGITIMIDADE / ADMINISTRADOR

Perguntas	Escore Médio
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, com que frequência a agilidade na tomada de decisões estratégicas é adequada, quando comparada às empresas concorrentes no mercado ?	4,83
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção ocorre a participação direta ou indireta dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa ?	3,82
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção ocorre a participação solicitada ou espontânea dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa ?	3,24
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção ocorre a participação efetiva ou homologatória dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa ?	3,89
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as decisões estratégicas tomadas atendem aos interesses da maioria dos cooperados ?	5,17

Os escores médios das perguntas indicam que, na percepção dos administradores, durante a fase de posicionamento no mercado:

- a) o grau de adequação da agilidade na tomada de decisões estratégicas, quando comparada às empresas concorrentes no mercado, situa-se entre médio e alto;
- b) a participação dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa, tende a ocorrer em proporções iguais entre direta e indireta; mais solicitada que espontânea e em proporções iguais entre efetiva e homologatória;
- c) as decisões estratégicas tomadas atendem aos interesses da maioria dos cooperado, em proporção alta.

4.5 PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES

A percepção dos dirigentes sobre o processo decisório em nível estratégico é relatada neste item.

4.5.1 Fase de organização dos cooperados

Inicialmente, as respostas referem-se à fase de organização dos cooperados.

4.5.1.1 Dimensão racional

As respostas relativas à percepção dos dirigentes sobre a dimensão da racionalidade limitada, na fase de organização dos cooperados, são indicadas no quadro 4.17.

QUADRO 4.17 - ORGANIZAÇÃO COOPERADOS / RACIONAL / DIRIGENTE

Perguntas	Escore Médio
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, com que intensidade os decisores buscam por informações antes de tomar decisões estratégicas ?	5,17
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, com que intensidade os decisores analisam informações relevantes antes de tomar decisões estratégicas ?	5,56
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, qual o grau de importância de métodos de análise quantitativa na tomada de decisões estratégicas ?	5,11
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, qual abordagem tem mais influência na tomada de decisão: a analítica ou a intuitiva ?	4,78
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, qual o grau de eficácia dos decisores, focando sua atenção em informações fundamentais e descartando informações irrelevantes para tomar decisões estratégicas ?	4,78

Os escores médios das perguntas indicam que, na percepção dos dirigentes, durante a fase de organização dos cooperados:

- a) os decisores buscam e analisam informações relevantes antes de tomar decisões estratégicas em intensidade tendendo para alta;
- b) o grau de importância de métodos de análise quantitativa na tomada de decisões estratégicas situa-se entre médio e alto;

- c) A abordagem que tem mais influência na tomada de decisão é mais analítica que intuitiva;
- d) o grau de eficácia dos decisores, focando sua atenção em informações fundamentais e descartando informações irrelevantes para tomar decisões estratégicas, situa-se entre médio e alto.

A média das cinco perguntas caracterizadoras da dimensão da racionalidade limitada, resultou no escore 5,08, conforme representado no quadro 4.18, o que indica que, na percepção dos dirigentes, o comportamento racional no processo decisório estratégico, na fase de organização dos cooperados, situa-se entre médio e alto.

QUADRO 4.18 - ORGANIZAÇÃO COOPERADOS / RACIONAL / DIRIGENTE / MÉDIA



4.5.1.2 Dimensão política

As respostas relativas à percepção dos dirigentes sobre a dimensão política, na fase de organização dos cooperados, são indicadas no quadro 4.19.

QUADRO 4.19 - ORGANIZAÇÃO COOPERADOS / POLÍTICA / DIRIGENTE

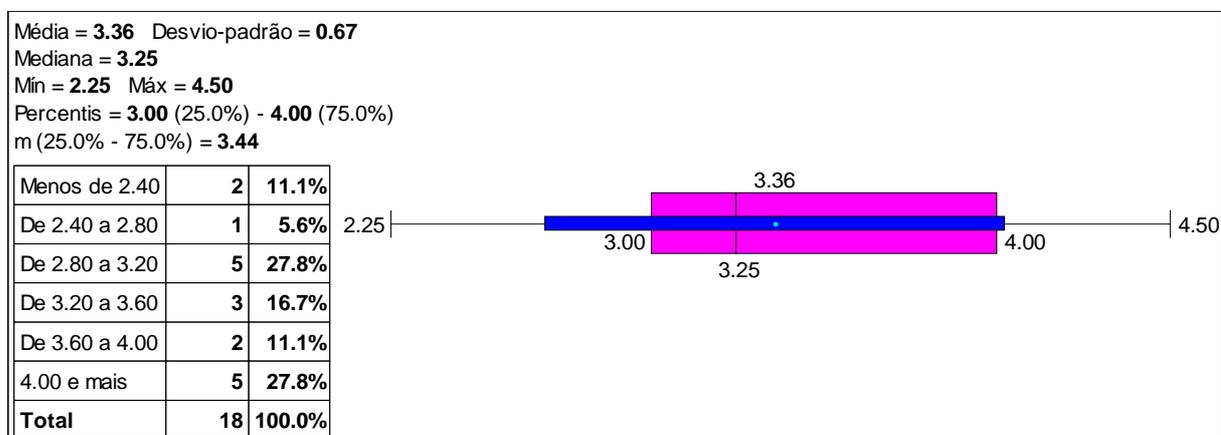
Perguntas	Escore Médio
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, os decisores, em nível estratégico, estão primariamente preocupados com seus próprios objetivos, ou com os objetivos da organização ?	2,83
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as pessoas estão abertas entre si sobre seus interesses e preferências nas decisões estratégicas ?	3,11
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as decisões estratégicas são afetadas pelo uso do poder e influência entre os membros do grupo ?	3,78
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as decisões estratégicas são afetadas pela negociação entre membros do grupo ?	3,72

Os escores médios das perguntas indicam que, na percepção dos dirigentes, durante a fase de organização dos cooperados:

- os decisores, em nível estratégico, estão primariamente mais preocupados com os objetivos da organização do que com seus próprios objetivos;
- as pessoas estão mais abertas que fechadas, entre si, sobre seus interesses e preferências nas decisões estratégicas;
- as decisões estratégicas são afetadas pelo uso do poder e influência entre os membros do grupo em proporção média;
- as decisões estratégicas são afetadas pela negociação entre membros do grupo em intensidade entre baixa e média.

A média das quatro perguntas caracterizadoras da dimensão política, resultou no escore 3,36, conforme representado no quadro 4.20, o que indica que, na percepção dos dirigentes, o comportamento político no processo decisório estratégico, na fase de organização dos cooperados, situa-se entre baixo e médio.

QUADRO 4.20 - ORGANIZAÇÃO COOPERADOS / POLÍTICA / DIRIGENTE / MÉDIA



4.5.1.3 Participação – agilidade – legitimidade

Dos questionários respondidos pelos dirigentes, ainda tabulou-se os seguintes dados, representados no quadro 4.21, sobre a percepção desse público sobre agilidade, legitimidade e formas de participação dos cooperados no processo decisório em nível estratégico na fase de organização dos cooperados:

QUADRO 4.21 - ORGANIZAÇÃO COOPERADOS / AGILIDADE-PARTICIPAÇÃO-LEGITIMIDADE / DIRIGENTE

Perguntas	Escore Médio
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, com que frequência a agilidade na tomada de decisões estratégicas é adequada, quando comparada às empresas concorrentes no mercado ?	4,22
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção ocorre a participação direta ou indireta dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa ?	4,11
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção ocorre a participação solicitada ou espontânea dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa ?	3,72
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção ocorre a participação efetiva ou homologatória dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa ?	4,28
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as decisões estratégicas tomadas atendem aos interesses da maioria dos cooperados ?	5,61

Os escores médios das perguntas indicam que, na percepção dos dirigentes, durante a fase de organização dos cooperados:

- a) o grau de adequação da agilidade na tomada de decisões estratégicas, quando comparada às empresas concorrentes no mercado, é médio;
- b) a participação dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa, tende a ocorrer de forma mais direta que indireta; equilibrada entre solicitada ou espontânea e equilibrada entre efetiva ou homologatória;
- c) as decisões estratégicas tomadas atendem aos interesses da maioria dos cooperado, em proporção alta a muito alta.

4.5.2 Fase de posicionamento no mercado

Na seqüência, seguem os tratamentos estatísticos sobre as respostas dos dirigentes sobre o processo decisório na fase de posicionamento no mercado.

4.5.2.1 Dimensão racional

As respostas relativas à percepção dos dirigentes sobre a dimensão da racionalidade limitada, na fase de posicionamento das cooperativas no mercado, são indicadas no quadro 4.22.

QUADRO 4.22 - POSICIONAMENTO MERCADO / RACIONAL / DIRIGENTE

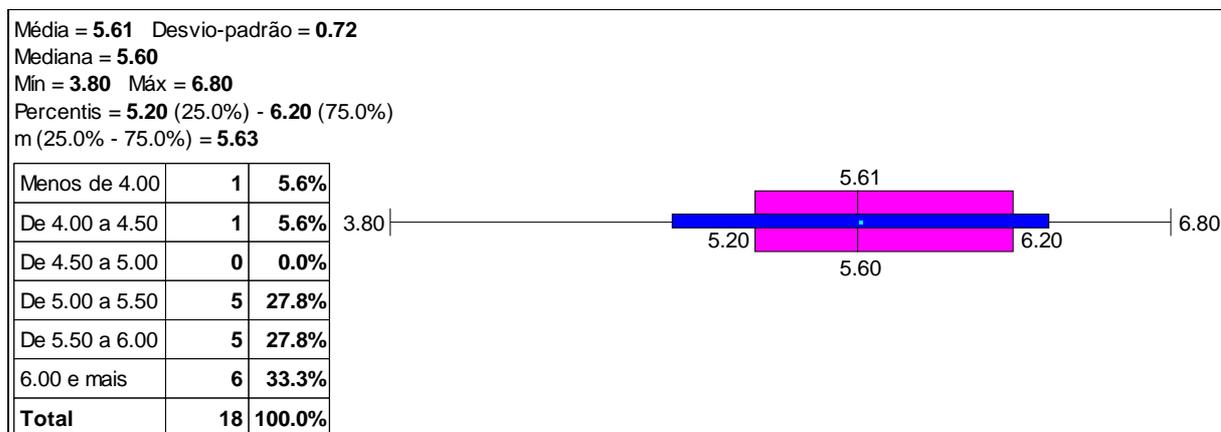
Perguntas	Escore Médio
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, com que intensidade os decisores buscam por informações antes de tomar decisões estratégicas ?	5,83
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, com que intensidade os decisores analisam informações relevantes antes de tomar decisões estratégicas ?	5,94
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, qual o grau de importância de métodos de análise quantitativa na tomada de decisões estratégicas ?	5,56
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, qual abordagem tem mais influência na tomada de decisão: a analítica ou a intuitiva ?	5,11
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, qual o grau de eficácia dos decisores, focando sua atenção em informações fundamentais e descartando informações irrelevantes para tomar decisões estratégicas ?	5,61

Os escores médios das perguntas indicam que, na percepção dos dirigentes, durante a fase de posicionamento no mercado:

- a) os decisores buscam e analisam informações relevantes antes de tomar decisões estratégicas em intensidade próxima de alta;
- b) o grau de importância de métodos de análise quantitativa na tomada de decisões estratégicas aproxima-se de alto;
- c) A abordagem que tem mais influência na tomada de decisão é mais analítica que intuitiva;
- d) o grau de eficácia dos decisores, focando sua atenção em informações fundamentais e descartando informações irrelevantes para tomar decisões estratégicas, é próximo de alto.

A média das cinco perguntas caracterizadoras da dimensão da racionalidade limitada, resultou no escore 5,61, conforme representado no quadro 4.23, o que indica que, na percepção dos dirigentes, o comportamento racional no processo decisório estratégico, na fase de posicionamento no mercado, aproxima-se de alto.

QUADRO 4.23 - POSICIONAMENTO MERCADO / RACIONAL / DIRIGENTE / MÉDIA



4.5.2.2 Dimensão política

As respostas relativas à percepção dos dirigentes sobre a dimensão política, na fase de posicionamento das cooperativas no mercado, são indicadas no quadro 4.24.

QUADRO 4.24 - POSICIONAMENTO MERCADO / POLÍTICA / DIRIGENTE

Perguntas	Escore Médio
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, os decisores, em nível estratégico, estão primariamente preocupados com seus próprios objetivos, ou com os objetivos da organização ?	2,56
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as pessoas estão abertas entre si sobre seus interesses e preferências nas decisões estratégicas ?	3,06
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as decisões estratégicas são afetadas pelo uso do poder e influência entre os membros do grupo ?	3,44
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as decisões estratégicas são afetadas pela negociação entre membros do grupo ?	3,33

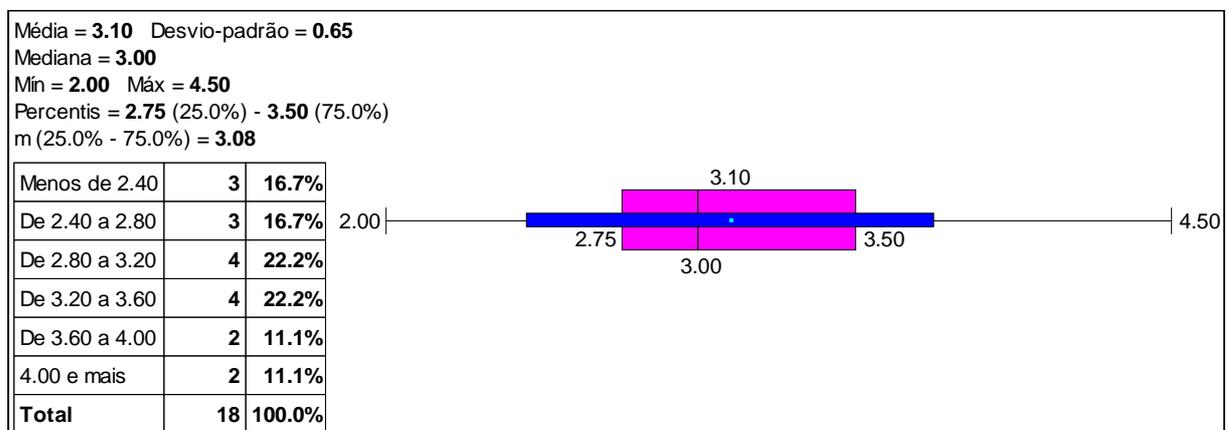
Os escores médios das perguntas indicam que, na percepção dos dirigentes, durante a fase de posicionamento no mercado:

- os decisores, em nível estratégico, tendem a estar primariamente preocupados principalmente com os objetivos da organização;
- as pessoas estão mais abertas que fechadas, entre si, sobre seus interesses e preferências nas decisões estratégicas;

- c) as decisões estratégicas são afetadas pelo uso do poder e influência entre os membros do grupo em proporção entre baixa e média;
- d) as decisões estratégicas são afetadas pela negociação entre membros do grupo em intensidade baixa.

A média das quatro perguntas caracterizadoras da dimensão política, resultou no escore 3,10, conforme representado no quadro 4.25, o que indica que, na percepção dos dirigentes, o comportamento político no processo decisório estratégico, na fase de posicionamento de mercado é baixo.

QUADRO 4.25 - POSICIONAMENTO MERCADO / POLÍTICA / DIRIGENTE / MÉDIA



4.5.2.3 Participação – agilidade – legitimidade

Dos questionários respondidos pelos dirigentes, ainda tabulou-se os seguintes dados, representados no quadro 4.26, sobre a percepção desse público sobre agilidade, legitimidade e formas de participação dos cooperados no processo decisório em nível estratégico na fase de posicionamento das cooperativas no mercado:

QUADRO 4.26 - POSICIONAMENTO MERCADO / AGILIDADE-PARTICIPAÇÃO-LEGITIMIDADE / DIRIGENTE

Perguntas	Escore Médio
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, com que frequência a agilidade na tomada de decisões estratégicas é adequada, quando comparada às empresas concorrentes no mercado ?	4,56
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção ocorre a participação direta ou indireta dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa ?	3,61
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção ocorre a participação solicitada ou espontânea dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa ?	3,28
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção ocorre a participação efetiva ou homologatória dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa ?	4,56
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as decisões estratégicas tomadas atendem aos interesses da maioria dos cooperados ?	5,50

Os escores médios das perguntas indicam que, na percepção dos dirigentes, durante a fase de posicionamento no mercado:

- a) o grau de adequação da agilidade na tomada de decisões estratégicas, quando comparada às empresas concorrentes no mercado, situa-se entre médio e alto;
- b) a participação dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa, tende a ocorrer em proporções iguais entre direta e indireta; mais solicitada que espontânea e mais homologatória que efetiva;
- c) as decisões estratégicas tomadas atendem aos interesses da maioria dos cooperado, em proporção alta a muito alta.

4.6 PERCEPÇÃO DOS COOPERADOS

A percepção dos cooperados sobre o processo decisório em nível estratégico é relatada neste item.

4.6.1 Fase de organização dos cooperados

Desse público foram coletadas informações somente sobre a fase de organização dos cooperados, haja vista seu baixo envolvimento com decisões durante a fase de posicionamento das cooperativas no mercado.

4.6.1.1 Dimensão racional

As respostas relativas à percepção dos cooperados sobre a dimensão da racionalidade limitada, na fase de organização dos associados, são indicadas no quadro 4.27.

QUADRO 4.27 - ORGANIZAÇÃO COOPERADOS / RACIONAL / COOPERADO

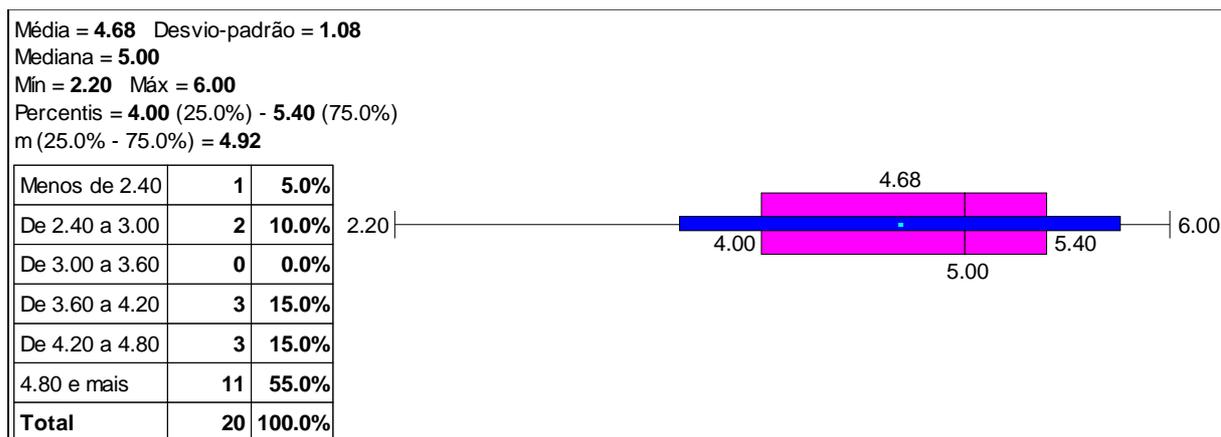
Perguntas	Escore Médio
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, com que intensidade os decisores buscam por informações antes de tomar decisões estratégicas ?	4,65
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, com que intensidade os decisores analisam informações relevantes antes de tomar decisões estratégicas ?	4,95
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, qual o grau de importância de métodos de análise quantitativa na tomada de decisões estratégicas ?	4,45
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, qual abordagem tem mais influência na tomada de decisão: a analítica ou a intuitiva ?	4,35
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, qual o grau de eficácia dos decisores, focando sua atenção em informações fundamentais e descartando informações irrelevantes para tomar decisões estratégicas ?	5,00

Os escores médios das perguntas indicam que, na percepção dos cooperados, durante a fase de organização dos cooperados:

- a) os decisores buscam e analisam informações relevantes antes de tomar decisões estratégicas em intensidade entre média e alta;
- b) o grau de importância de métodos de análise quantitativa na tomada de decisões estratégicas situa-se entre médio e alto;
- c) As abordagens analítica e intuitiva tendem a ser equilibradas na tomada decisão estratégica;
- d) o grau de eficácia dos decisores, focando sua atenção em informações fundamentais e descartando informações irrelevantes para tomar decisões estratégicas, situa-se entre médio e alto.

A média das cinco perguntas caracterizadoras da dimensão da racionalidade limitada, resultou no escore 4,68, conforme representado no quadro 4.28, o que indica que, na percepção dos cooperados, o comportamento racional no processo decisório estratégico, na fase de organização dos cooperados, situa-se entre médio e alto.

QUADRO 4.28 - ORGANIZAÇÃO COOPERADOS / RACIONAL / COOPERADO / MÉDIA



4.6.1.2 Dimensão política

As respostas relativas à percepção dos cooperados sobre a dimensão política, na fase de organização dos cooperados, são indicadas no quadro 4.29.

QUADRO 4.29 - ORGANIZAÇÃO COOPERADOS / POLÍTICA / COOPERADO

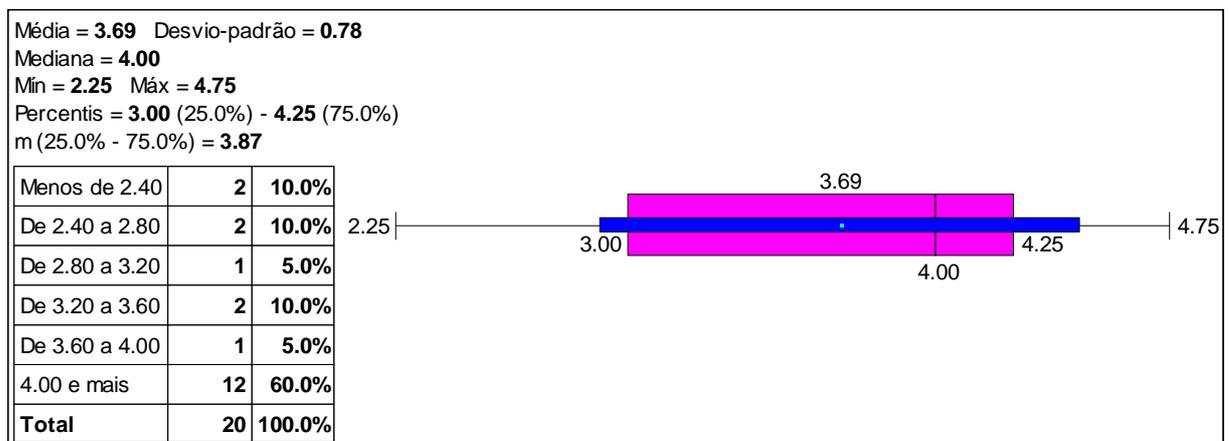
Perguntas	Escore Médio
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, os decisores, em nível estratégico, estão primariamente preocupados com seus próprios objetivos, ou com os objetivos da organização ?	3,45
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as pessoas estão abertas entre si sobre seus interesses e preferências nas decisões estratégicas ?	3,55
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as decisões estratégicas são afetadas pelo uso do poder e influência entre os membros do grupo ?	4,15
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as decisões estratégicas são afetadas pela negociação entre membros do grupo ?	3,60

Os escores médios das perguntas indicam que, na percepção dos cooperados, durante a fase de organização dos cooperados:

- a) os decisores, em nível estratégico, estão primariamente mais preocupados com os objetivos da organização do que seus próprios objetivos;
- b) o comportamento das pessoas tende ao equilíbrio na dimensão abertas ou fechadas entre si, sobre seus interesses e preferências nas decisões estratégicas;
- c) as decisões estratégicas são afetadas pelo uso do poder e influência entre os membros do grupo em proporção média;
- d) as decisões estratégicas são afetadas pela negociação entre membros do grupo em intensidade tendendo a média.

A média das quatro perguntas caracterizadoras da dimensão política, resultou no escore 3,69, conforme representado no quadro 4.30, o que indica que, na percepção dos cooperados, o comportamento político no processo decisório estratégico, na fase de organização dos cooperados, situa-se entre baixo e médio.

QUADRO 4.30 - ORGANIZAÇÃO COOPERADOS / POLÍTICA / COOPERADO / MÉDIA



4.6.1.3 Participação – agilidade – legitimidade

Dos questionários respondidos pelos cooperados, ainda tabulou-se os seguintes dados, representados no quadro 4.31, sobre a percepção desse público sobre agilidade, legitimidade e formas de participação dos cooperados no processo decisório em nível estratégico na fase de organização dos cooperados:

QUADRO 4.31 - ORGANIZAÇÃO COOPERADOS / AGILIDADE-PARTICIPAÇÃO-LEGITIMIDADE / COOPERADO

Perguntas	Escore Médio
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, com que frequência a agilidade na tomada de decisões estratégicas é adequada, quando comparada às empresas concorrentes no mercado ?	4,05
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção ocorre a participação direta ou indireta dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa ?	3,75
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção ocorre a participação solicitada ou espontânea dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa ?	3,30
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção ocorre a participação efetiva ou homologatória dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa ?	3,95
Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as decisões estratégicas tomadas atendem aos interesses da maioria dos cooperados ?	5,00

Os escores médios das perguntas indicam que, na percepção dos cooperados, durante a fase de organização dos cooperados:

- a) o grau de adequação da agilidade na tomada de decisões estratégicas, quando comparada às empresas concorrentes no mercado, tende a médio;
- b) a participação dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa, tende a ocorrer de forma mais indireta que direta; mais solicitada que espontânea e em proporções iguais entre efetiva e homologatória;
- c) as decisões estratégicas tomadas atendem aos interesses da maioria dos cooperado, em proporção alta.

4.7 PERCEPÇÃO CONSOLIDADA SOBRE O PROCESSO DECISÓRIO

A tabela 4.14 apresenta os escores das respostas relativas à percepção dos respondentes quanto à natureza do processo decisório em nível estratégico.

TABELA 4.14 - ESCORES DAS RESPOSTAS DE ADMINISTRADORES, DIRIGENTES E COOPERADOS

Modelo da Racionalidade Limitada					
	Fase de organização dos cooperados			Fase de posicionamento no mercado	
	Administrador	Dirigente	Cooperado	Administrador	Dirigente
Pergunta 1	4,83	5,17	4,65	5,78	5,83
Pergunta 2	4,89	5,56	4,95	5,78	5,94
Pergunta 3	4,83	5,11	4,45	5,50	5,56
Pergunta 4	4,72	4,78	4,35	5,50	5,11
Pergunta 5	4,94	4,78	5,00	5,33	5,61
Média	4,84	5,08	4,68	5,58	5,61
Média Geral	4,87			5,59	
Modelo Político					
	Fase de organização dos cooperados			Fase de posicionamento no mercado	
	Administrador	Dirigente	Cooperado	Administrador	Dirigente
Pergunta 1	3,33	2,83	3,45	2,39	2,56
Pergunta 2	3,00	3,11	3,55	2,72	3,06
Pergunta 3	4,11	3,78	4,15	3,22	3,44
Pergunta 4	3,44	3,72	3,60	3,56	3,33
Média	3,47	3,36	3,69	2,97	3,10
Média geral	3,53			3,05	

Portanto:

- a) na fase de organização dos cooperados o escore que associa a percepção dos respondentes ao modelo da racionalidade limitada alcança 4,87, enquanto o escore que associa a percepção dos respondentes ao modelo político alcança 3,53;
- b) na fase de posicionamento no mercado o escore que associa a percepção dos respondentes ao modelo da racionalidade limitada atinge 5,59, enquanto o escore que associa a percepção dos respondentes ao modelo político alcança 3,05.

A tabela 4.15 apresenta os escores das respostas relativas à percepção dos administradores, dirigentes e cooperados quanto à agilidade, legitimidade e forma de participação no processo decisório em nível estratégico.

TABELA 4.15– ESCORES PARTICIPAÇÃO/AGILIDADE/LEGITIMIDADE

	Fase de organização dos cooperados			Fase de posicionamento no mercado	
	Administrador	Dirigente	Cooperado	Administrador	Dirigente
Agilidade	3,89	4,22	4,05	4,83	4,56
Participação 1	4,22	4,11	3,75	3,82	3,61
Participação 2	3,00	3,72	3,30	3,24	3,28
Participação 3	3,89	4,28	3,95	3,89	4,56
Legitimidade	5,12	5,61	5,00	5,17	5,50

4.7.1 Diferenças na Percepção dos Três Públicos Respondentes

Neste item trataremos da possível diferença de percepção dos três públicos pesquisados sobre o processo decisório em nível estratégico.

4.7.1.1 Natureza do processo decisório

Para verificar se há diferenças de percepção sobre a natureza dos processo decisório entre os três públicos pesquisados (administradores, dirigentes e cooperados), os dados foram submetidos ao teste de Kruskal-Wallis, que apresentou os seguintes resultados:

- a) Hipótese de nulidade H_0 : não há diferença entre os escores médios dos três grupos
- b) Hipótese alternativa H_1 : há diferença entre os escores médios dos três grupos
- c) Legenda:

COORAC: fase organização dos cooperados / dimensão racional
 COOPOL: fase organização dos cooperados / dimensão política
 MERRAC: fase posicionamento no mercado / dimensão racional
 MERPOL: fase posicionamento no mercado / dimensão política
 PUBLICO 1: administradores
 PUBLICO 2: dirigentes
 PUBLICO 3: cooperados

TABELA 4.16 – RANQUEAMENTO DO TESTE DE KRUSKAL-WALLIS

	PUBLICO	N	Média Rank
COORAC	1,00	18	26,44
	2,00	18	32,28
	3,00	20	26,95
	Total	56	
COOPOL	1,00	18	26,78
	2,00	18	24,94
	3,00	20	33,25
	Total	56	
MERRAC	1,00	18	17,50
	2,00	18	19,50
	Total	36	
MERPOL	1,00	18	17,31
	2,00	17	18,74
	Total	35	

TABELA 4.17 – SIGNIFICÂNCIA ESTATÍSTICA DO TESTE DE KRUSKAL-WALLIS

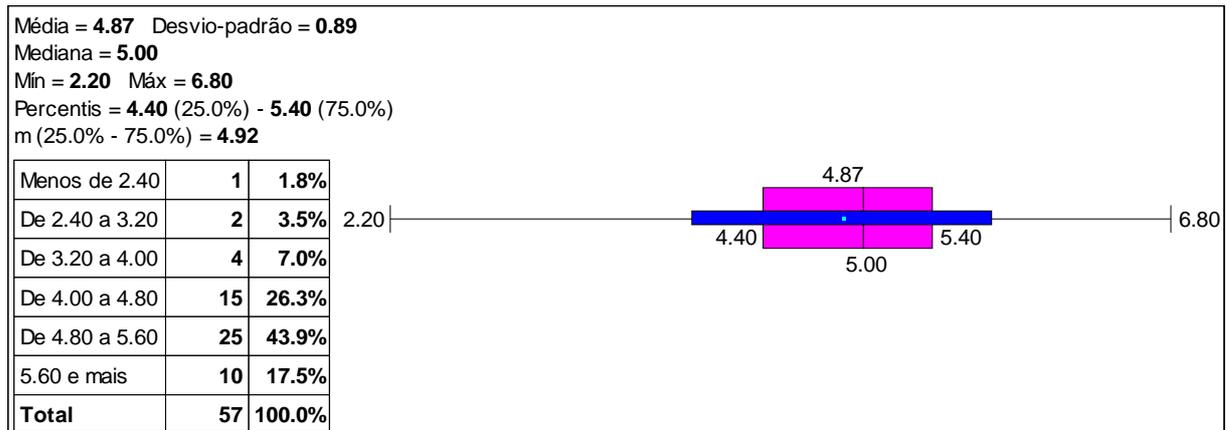
	COORAC	COOPOL	MERRAC	MERPOL
Chi-Quadrado	1,444	2,798	,328	,173
Df	2	2	1	1
Asymp. Sig.	,486	,247	,567	,678

A interpretação dos resultados do teste de Kruskal-Wallis indica valor p de 0,486 para a variável fase organização dos cooperados / dimensão racional; 0,247 para a variável fase organização cooperados / dimensão política; 0,567 para a variável fase posicionamento mercado / dimensão racional e 0,678 para a variável fase posicionamento mercado / dimensão política.

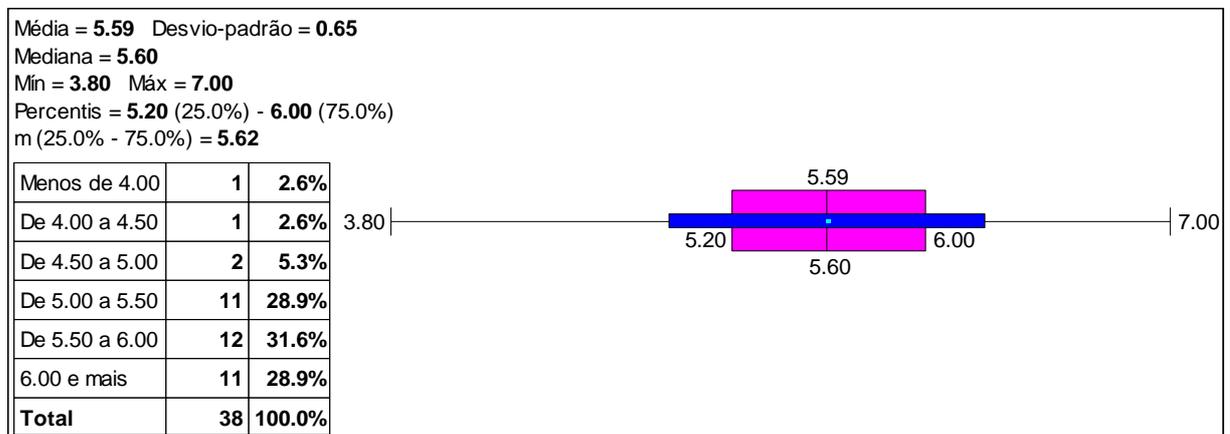
Em todas as variáveis, o valor p é maior do que 0,05, o que indica que ao nível de significância de 5%, não há evidência estatística suficiente para rejeitar H_0 , que considera a igualdade de percepção dos administradores, dirigentes e cooperados sobre a natureza do processo decisório, nas dimensões racional e política, tanto na fase de organização dos cooperados, quanto na de posicionamento da cooperativa no mercado.

Diante dessa constatação, passamos a considerar a percepção dos administradores, dirigentes e cooperados sobre o processo decisório, de forma conjunta, conforme os resultados dispostos nos quadros 4.32 a 4.35.

QUADRO 4.32 – FASE COOPERADO / RACIONAL / CONSOLIDADO

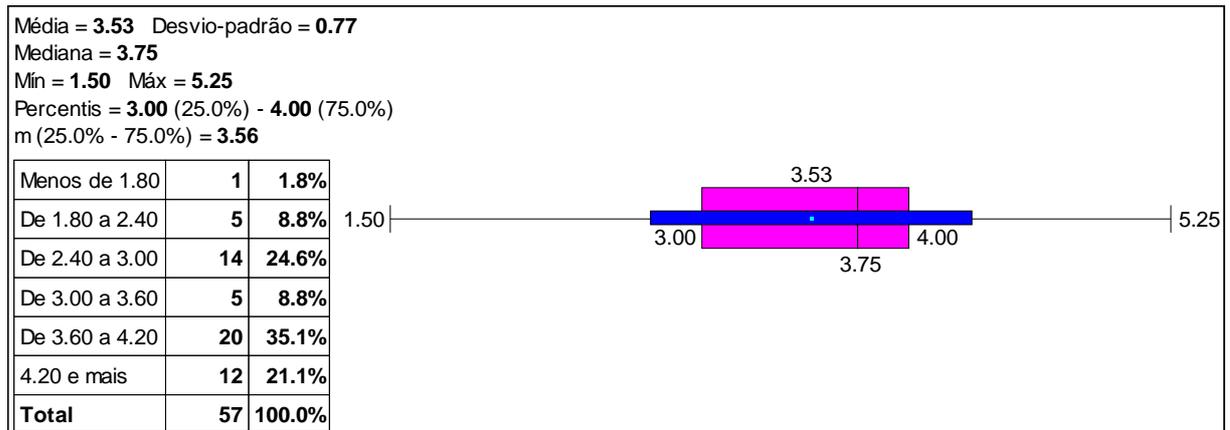


QUADRO 4.33 – FASE MERCADO / RACIONAL / CONSOLIDADO

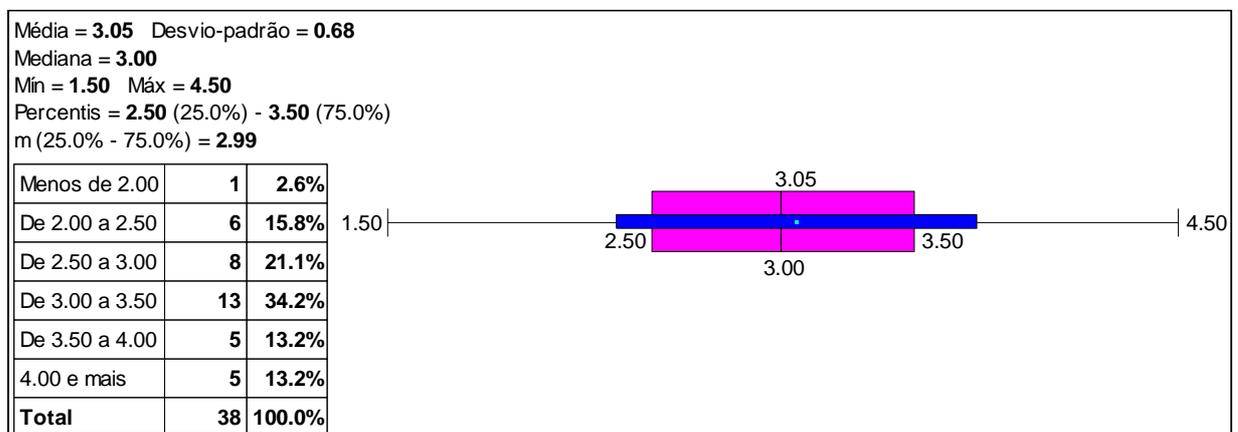


Os escores 4,87 e 5,59 indicam que, na percepção dos respondentes, a dimensão da racionalidade limitada está presente no processo decisório em nível estratégico das cooperativas, em intensidade entre média e alta na fase de organização dos cooperados e tendendo para alta, na fase de posicionamento no mercado.

QUADRO 4.34 – FASE COOPERADO / POLÍTICA / CONSOLIDADO



QUADRO 4.35 – FASE MERCADO / POLÍTICA / CONSOLIDADO



Os escores 3,53 e 3,05 indicam que, na percepção dos respondentes, a dimensão política está presente no processo decisório em nível estratégico das cooperativas, em intensidade tendendo para média na fase de organização dos cooperados e baixa, na fase de posicionamento no mercado.

4.7.1.2 Participação, agilidade, legitimidade

Para verificar se há diferenças de percepção sobre a agilidade, legitimidade e forma de participação no processo decisório entre os três públicos pesquisados (administradores, dirigentes e cooperados), os dados foram submetidos ao teste de Kruskal-Wallis, que apresentou os seguintes resultados, indicados nas tabelas 4.18 e 4.19:

- a) Hipótese de nulidade H_0 : não há diferença entre os escores médios dos três grupos

b) Hipótese alternativa H_1 : há diferença entre os escores médios dos três grupos

c) Legenda:

MERAGILI: fase posicionamento no mercado / agilidade
 COOAGILI: fase organização dos cooperados / agilidade
 MERDIRET: fase posicionamento no mercado / participação direta x indireta
 COODIRET: fase organização dos cooperados / participação direta x indireta
 MERSOLIC: fase posicionamento no mercado / participação solicitada x espontânea
 COOSOLIC: fase organização dos cooperados / participação solicitada x espontânea
 MERHOMOL: fase posicionamento no mercado / participação efetiva x homologatória
 COOHOMOL: fase organização dos cooperados / participação efetiva x homologatória
 MERLEGIT: fase posicionamento no mercado / legitimidade
 COOLEGIT: fase organização dos cooperados / legitimidade

TABELA 4.18 - RANQUEAMENTO DO TESTE DE KRUSKAL-WALLIS

continua

	PUBLIC	N	Média Rank
COOAGILI	1,00	18	27,36
	2,00	17	28,68
	3,00	20	28,00
	Total	55	
MERAGILI	1,00	18	19,83
	2,00	17	16,06
	Total	35	
COODIRET	1,00	18	29,78
	2,00	17	29,56
	3,00	20	25,08
	Total	55	
MERDIRET	1,00	17	18,00
	2,00	17	17,00
	Total	34	
COOSOLIC	1,00	18	24,81
	2,00	17	33,18
	3,00	20	26,48
	Total	55	
MERSOLIC	1,00	17	18,26
	2,00	17	16,74
	Total	34	
COOHOMOL	1,00	17	25,50
	2,00	17	30,79
	3,00	20	26,40
	Total	54	

TABELA 4.18 - RANQUEAMENTO DO TESTE DE KRUSKAL-WALLIS

	PUBLIC	N	Média Rank
MERHOMOL	1,00	18	15,28
	2,00	17	20,88
	Total	35	
COOLEGIT	1,00	17	25,12
	2,00	17	32,65
	3,00	20	25,15
	Total	54	
MERLEGIT	1,00	18	16,72
	2,00	17	19,35
	Total	35	

TABELA 4.19 - SIGNIFICÂNCIA ESTATÍSTICA DO TESTE DE KRUSKAL-WALLIS

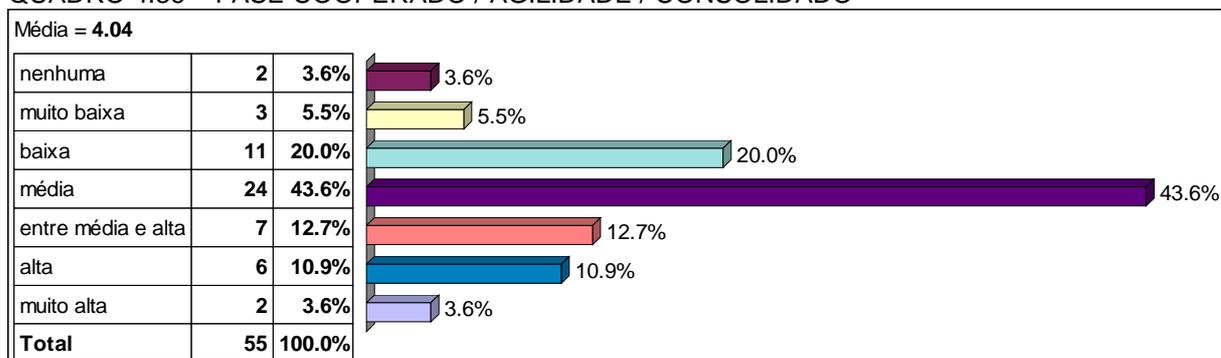
	COOAGILI	MERAGILI	COODIRET	MERDIRET	COOSOLIC
Chi-Square	,065	1,350	1,113	,093	3,061
df	2	1	2	1	2
Asymp. Sig.	,968	,245	,573	,761	,216
	MERSOLIC	COOHOMOL	MERHOMOL	COOLEGIT	MERLEGIT
Chi-Square	,254	1,175	2,778	2,918	,644
df	1	2	1	2	1
Asymp. Sig.	,614	,556	,096	,232	,422

A interpretação dos resultados do teste de Kruskal-Wallis indica, conforme demonstrado na tabela 4.19, respectivamente para a fase de organização dos cooperados e de posicionamento das cooperativas no mercado, valores p de 0,968 e 0,245 para a variável agilidade; 0,573 e 0,761 para a variável participação-1 (direta x indireta); 0,216 e 0,614 para a variável participação-2 (solicitada x espontânea); 0,556 e 0,096 para a variável participação-3 (homologatória x efetiva); e 0,232 e 0,422 para a variável legitimidade.

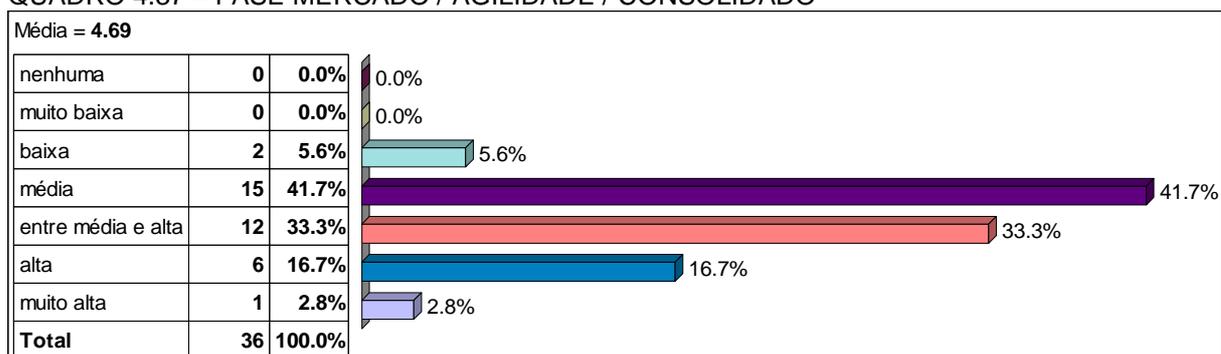
Em todas as variáveis, o valor p é maior do que 0,05, o que indica que ao nível de significância de 5%, não há evidência estatística suficiente para rejeitar H_0 , que considera a igualdade de percepção dos administradores, dirigentes e cooperados sobre a agilidade, legitimidade e forma de participação no processo decisório em nível estratégico, tanto na fase de organização dos cooperados, quanto na de posicionamento da cooperativa no mercado.

Diante dessa constatação, passamos a considerar a percepção dos administradores, dirigentes e cooperados sobre o processo decisório, de forma conjunta, com os resultados consolidados indicados nos quadros 4.36 a 4.45.

QUADRO 4.36 – FASE COOPERADO / AGILIDADE / CONSOLIDADO

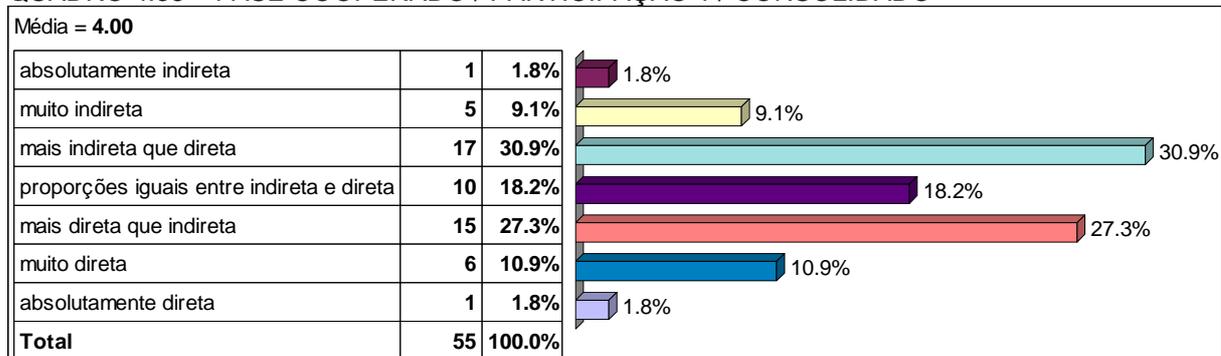


QUADRO 4.37 – FASE MERCADO / AGILIDADE / CONSOLIDADO

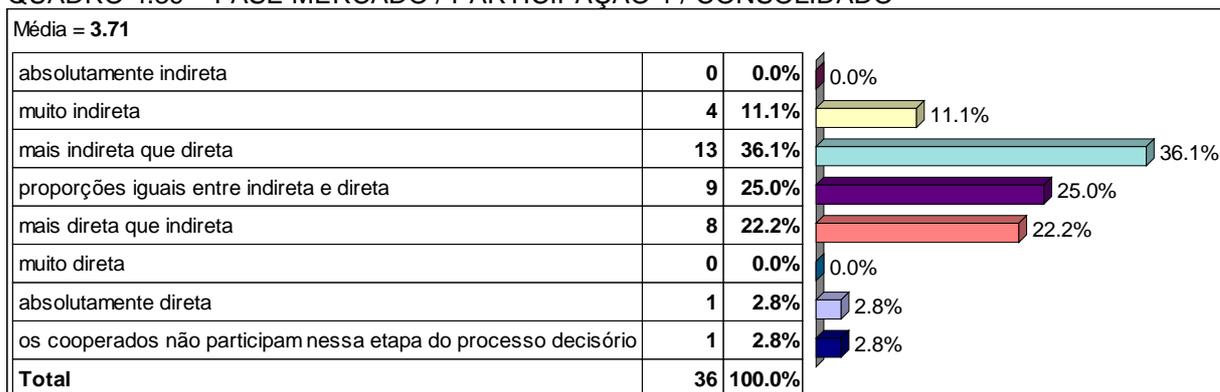


Os escores 4,04 e 4,69 indicam que, na percepção dos respondentes, a agilidade das cooperativas na tomada de decisões estratégicas, em comparação com as empresas concorrentes no mercado, é média na fase de organização dos cooperados e tende a alta na fase de posicionamento no mercado.

QUADRO 4.38 – FASE COOPERADO / PARTICIPAÇÃO 1 / CONSOLIDADO

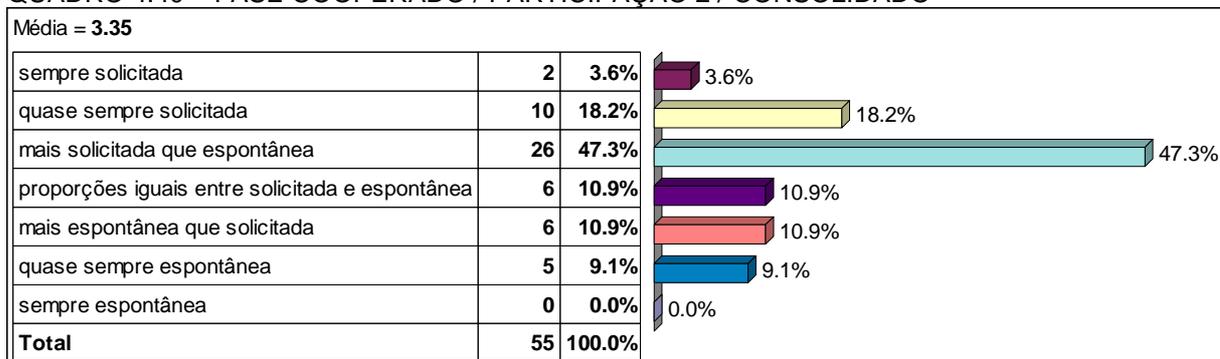


QUADRO 4.39 – FASE MERCADO / PARTICIPAÇÃO 1 / CONSOLIDADO

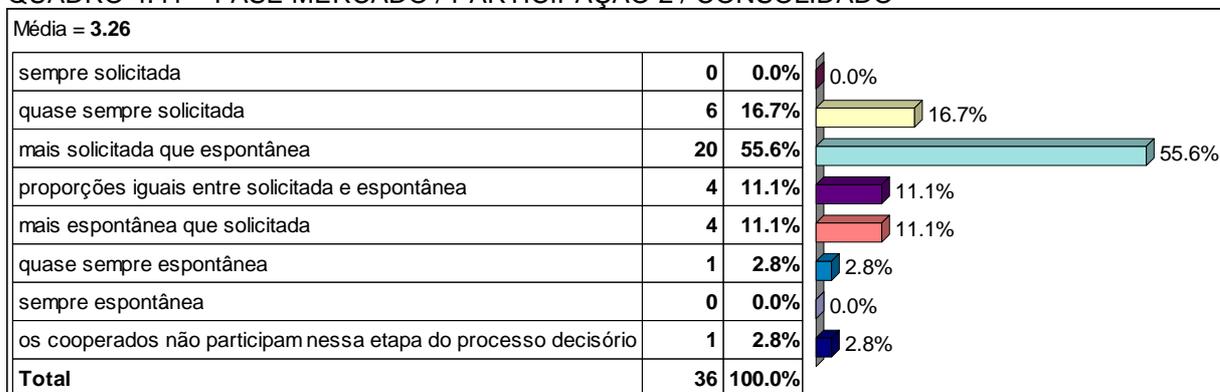


Os escores 4,0 e 3,71 revelam que, na percepção dos respondentes, a participação dos cooperados na discussão e encaminhamento das questões estratégicas das cooperativas, ocorre em proporção equilibrada entre direta ou indireta, na fase de organização dos cooperados e tende para indireta na fase de posicionamento no mercado.

QUADRO 4.40 – FASE COOPERADO / PARTICIPAÇÃO 2 / CONSOLIDADO

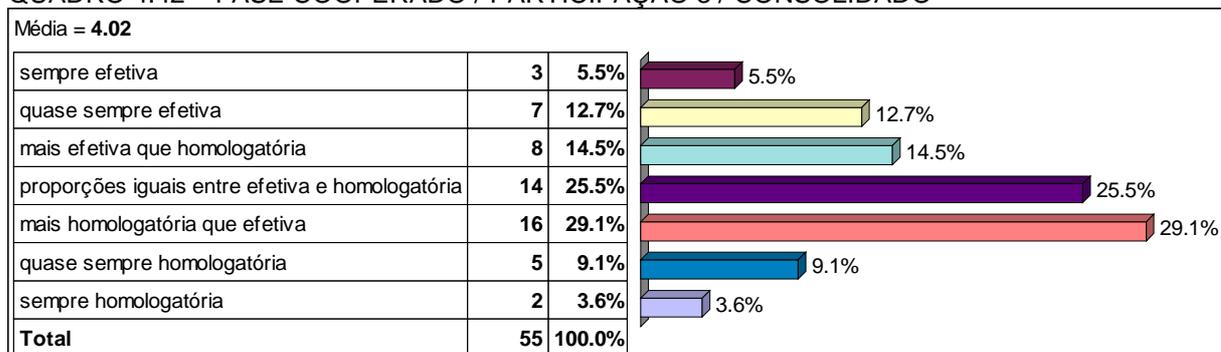


QUADRO 4.41 – FASE MERCADO / PARTICIPAÇÃO 2 / CONSOLIDADO

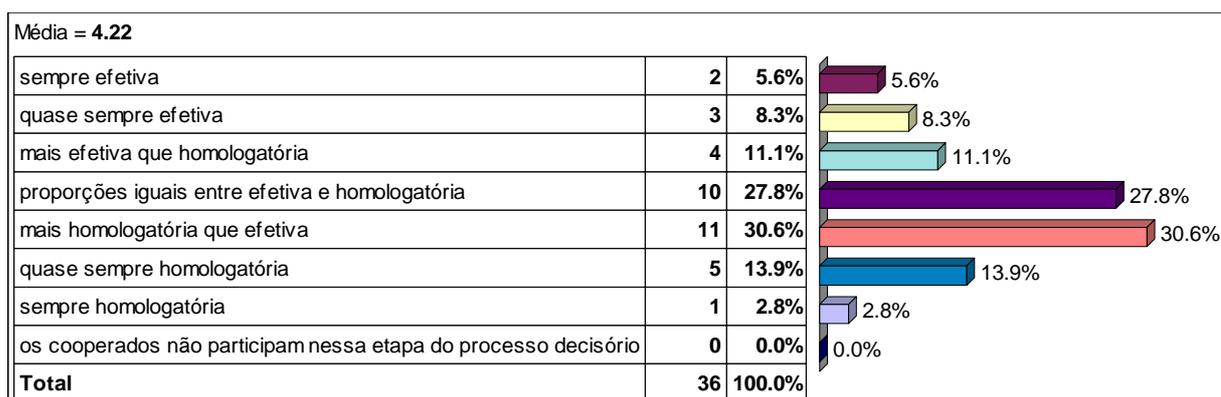


Os escores 3,35 e 3,26 indicam que, na percepção dos respondentes, a participação dos cooperados na discussão e encaminhamento das questões estratégicas das cooperativas, ocorre de forma mais solicitada que espontânea nas duas fases estudadas.

QUADRO 4.42 – FASE COOPERADO / PARTICIPAÇÃO 3 / CONSOLIDADO

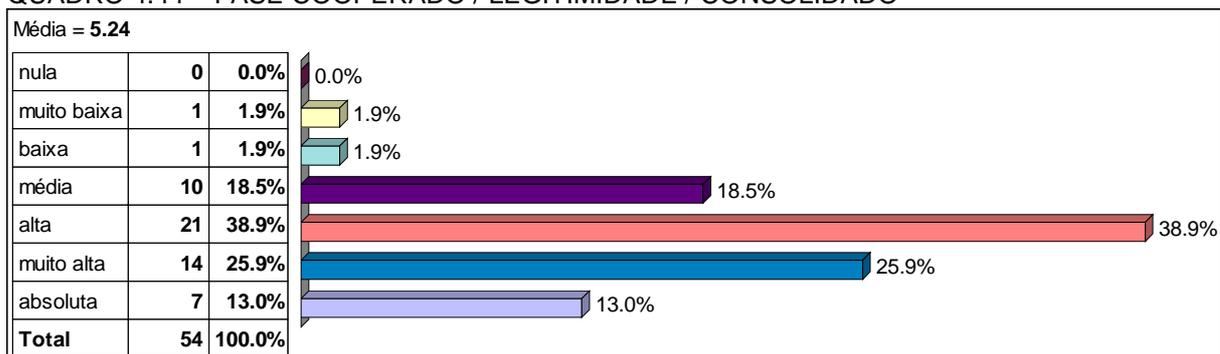


QUADRO 4.43 – FASE MERCADO / PARTICIPAÇÃO 3 / CONSOLIDADO

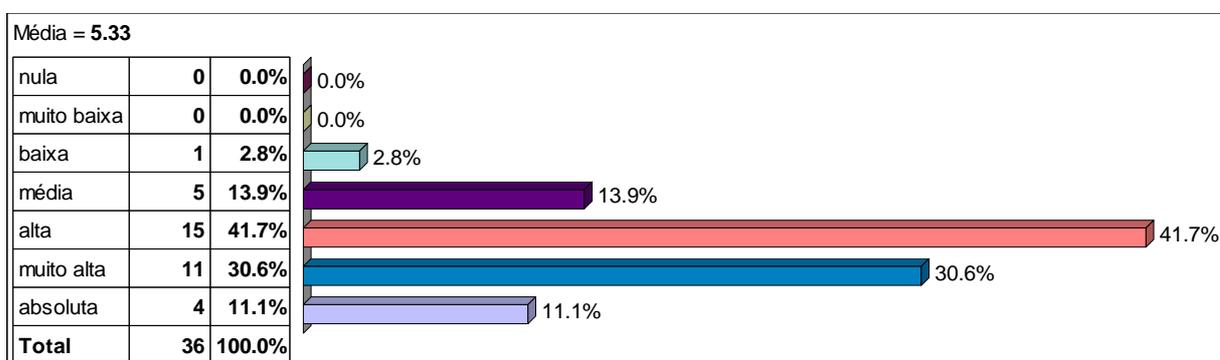


Os escores 4,02 e 4,22 indicam que, na percepção dos respondentes, a participação dos cooperados na discussão e encaminhamento das questões estratégicas das cooperativas, ocorre de forma equilibrada entre efetiva e homologatória nas duas fases estudadas.

QUADRO 4.44 – FASE COOPERADO / LEGITIMIDADE / CONSOLIDADO



QUADRO 4.45 – FASE MERCADO / LEGITIMIDADE / CONSOLIDADO



Os escores 5,24 e 5,33 revelam que, na percepção dos respondentes, a legitimidade das decisões estratégicas, avaliada através da proporção em que atendem aos interesses da maioria dos cooperados, situa-se entre alta e muito alta, tanto na fase de organização dos cooperados, quanto na de posicionamento das cooperativas no mercado.

4.8 DIFERENÇAS ENTRE A FASE DE ORGANIZAÇÃO DOS COOPERADOS E A DE POSICIONAMENTO NO MERCADO

Neste item trataremos da possível diferença de percepção dos respondentes sobre o processo decisório em nível estratégico entre a fase de organização dos cooperados e a de posicionamento das cooperativas no mercado.

4.8.1 Natureza do Processo Decisório

Para verificar se os escores da percepção de administradores e dirigentes, sobre a natureza do processo decisório, são estatisticamente diferentes entre as fases de organização dos cooperados e de posicionamento no mercado, as respostas desses dois públicos foram submetidas ao teste de Wilcoxon (duas

amostras relacionadas). As respostas dos cooperados não foram submetidas a esse teste, pois esse público foi inquirido sobre somente uma das fases, a de organização dos cooperados.

- a) Hipótese de nulidade H_0 : não há diferença de percepção dos respondentes entre as duas fases estudadas
- b) Hipótese alternativa H_1 : há diferença de percepção dos respondentes entre as duas fases estudadas
- c) Legenda:

CORACADM: fase organização cooperados/dimensão racional/público administradores
 CORACDIR: fase organização cooperados/dimensão racional/público dirigentes
 COPOADM: fase organização dos cooperados/dimensão política/público administradores
 COPODIR: fase organização dos cooperados/dimensão política/público dirigentes
 MERACADM: fase posicionamento no mercado/dimensão racional/público administradores
 MERACDIR: fase posicionamento no mercado/dimensão racional/público dirigentes
 MEPOADM: fase posicionamento no mercado/dimensão política/público administradores
 MEPODIR: fase posicionamento no mercado/dimensão política/público dirigentes

TABELA 4.20 - RANQUEAMENTO DE SINAIS DO TESTE DE WILCOXON

		N	Média Rank	Soma de Ranks
MERACADM - CORACADM	Negative Ranks	2 ^a	5,50	11,00
	Positive Ranks	15 ^b	9,47	142,00
	Ties	1 ^c		
	Total	18		
MERACDIR - CORACDIR	Negative Ranks	2 ^d	6,75	13,50
	Positive Ranks	12 ^e	7,63	91,50
	Ties	4 ^f		
	Total	18		
MEPOADM - COPOADM	Negative Ranks	12 ^g	9,17	110,00
	Positive Ranks	4 ^h	6,50	26,00
	Ties	2 ⁱ		
	Total	18		
MEPODIR - COPODIR	Negative Ranks	8 ^j	9,75	78,00
	Positive Ranks	6 ^k	4,50	27,00
	Ties	4 ^l		
	Total	18		

a MERACADM < CORACADM
 b MERACADM > CORACADM
 c CORACADM = MERACADM
 d MERACDIR < CORACDIR
 e MERACDIR > CORACDIR
 f CORACDIR = MERACDIR
 g MEPOADM < COPOADM
 h MEPOADM > COPOADM
 i COPOADM = MEPOADM
 j MEPODIR < COPODIR
 k MEPODIR > COPODIR
 l COPODIR = MEPODIR

O teste de Wilcoxon compara os dados por pares. Observa-se, por exemplo, que na comparação da dimensão da racionalidade limitada entre as fases de organização dos cooperados e a de posicionamento das cooperativas no mercado, na percepção dos administradores (MERACADM – CORACADM), houve 2 ocorrências de pares em que MERACADM é menor que CORACADM, somando 11 pontos; 15 ocorrências de pares em que MERACADM é maior que CORACADM, somando 142 pontos e 1 ocorrência de par em que houve empate, quando MERACADM é igual a CORACADM.

TABELA 4.21 - SIGNIFICÂNCIA ESTATÍSTICA DO TESTE DE WILCOXON

	MERACADM - CORACADM	MERACDIR - CORACDIR	MEPOADM - COPOADM	MEPODIR - COPODIR
Z	-3,115	-2,456	-2,194	-1,636
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002	,014	,028	,102

A interpretação dos resultados do teste de Wilcoxon indica valor p de 0,02 para a comparação cruzada das respostas dos administradores sobre a dimensão racional nas duas fases analisadas e 0,014 no caso da dimensão política. Indica ainda valor p de 0,028 para a comparação cruzada das respostas dos dirigentes sobre a dimensão racional nas duas fases estudadas e 0,102 no caso da dimensão política.

Nos três primeiros casos, o valor p é menor do que 0,05, o que indica que ao nível de significância de 5%, há evidência estatística suficiente para rejeitar H_0 . Portanto, aceita-se H_1 , nos seguintes casos:

- a) a percepção dos administradores, tanto na dimensão racional quanto na política, é estatisticamente diferente, ao nível de significância de 5%, entre as fases de organização dos cooperados e a de posicionamento da cooperativa no mercado;
- b) o mesmo se pode afirmar com relação à percepção dos dirigentes sobre a dimensão racional. O teste indica diferença estatística, ao nível de significância de 5%, sobre a percepção desse público entre as duas fases estudadas.

Já com relação à percepção dos dirigentes sobre a dimensão política, o valor p é de 0,102 (maior do que 0,05), o que indica que ao nível de significância de 5%, não há evidência estatística suficiente para rejeitar H_0 .

Ao repetirmos o mesmo teste de Wilcoxon, agora considerando conjuntamente todas as respostas dos dois públicos (administradores e dirigentes) conjuntamente, temos os seguintes resultados:

- a) Hipótese de nulidade H_0 : não há diferença de percepção dos respondentes entre as duas fases estudadas
- b) Hipótese alternativa H_1 : há diferença de percepção dos respondentes entre as duas fases estudadas
- c) Legenda:

COOPRAC: fase organização cooperados / dimensão racional

COOPPOL: fase organização cooperados / dimensão política

MERCRCAC: fase posicionamento no mercado / dimensão racional

MERCPOL: fase posicionamento no mercado / dimensão política

TABELA 4.22 – RANQUEAMENTO DE SINAIS DO TESTE DE WILCOXON

		N	Média Rank	Soma de Ranks
MERCRCAC - COOPRAC	Negative Ranks	4 ^a	12,50	50,00
	Positive Ranks	27 ^b	16,52	446,00
	Ties	5 ^c		
	Total	36		
MERCPOL - COOPPOL	Negative Ranks	20 ^d	18,30	366,00
	Positive Ranks	10 ^e	9,90	99,00
	Ties	6 ^f		
	Total	36		

a MERCRCAC < COOPRAC

b MERCRCAC > COOPRAC

c COOPRAC = MERCRCAC

d MERCPOL < COOPPOL

e MERCPOL > COOPPOL

f COOPPOL = MERCPOL

TABELA 4.23 - SIGNIFICÂNCIA ESTATÍSTICA DO TESTE DE WILCOXON

	MERCRCAC - COOPRAC	MERCPOL - COOPPOL
Z	-3,891	-2,789
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,005

A interpretação dos resultados indica valor p de 0,000 para a comparação cruzada das respostas de todos os respondentes sobre a dimensão racional nas duas fases analisadas e 0,005 no caso da dimensão política. Nos dois casos, o valor p é menor do que 0,05, o que indica que ao nível de significância de 5%, há evidência estatística suficiente para rejeitar H_0 . Portanto, aceita-se H_1 , que considera

que a média das respostas, no nível de significância de 5%, é estatisticamente diferente entre as duas fases estudadas, tanto na dimensão racional quanto na dimensão política.

4.8.2 Participação – Agilidade – Legitimidade

Para verificar se os escores da percepção de administradores e dirigentes, sobre a agilidade, legitimidade e forma de participação no processo decisório, são estatisticamente diferentes entre as fases de organização dos cooperados e de posicionamento no mercado, as respostas desses dois públicos foram submetidas ao teste de Wilcoxon (duas amostras relacionadas). As respostas dos cooperados não foram submetidas a esse teste, pois esse público foi inquirido sobre somente uma das fases, a de organização dos cooperados.

- a) Hipótese de nulidade H_0 : não há diferença de percepção dos respondentes entre as duas fases estudadas
- b) Hipótese alternativa H_1 : há diferença de percepção dos respondentes entre as duas fases estudadas
- c) Legenda:

MERAGILI: fase posicionamento no mercado / agilidade
 COOAGILI: fase organização dos cooperados / agilidade
 MERDIRET: fase posicionamento no mercado / participação direta x indireta
 COODIRET: fase organização dos cooperados / participação direta x indireta
 MERSOLIC: fase posicionamento no mercado / participação solicitada x espontânea
 COOSOLIC: fase organização dos cooperados / participação solicitada x espontânea
 MERHOMOL: fase posicionamento no mercado / participação efetiva x homologatória
 COOHOMOL: fase organização dos cooperados / participação efetiva x homologatória
 MERLEGIT: fase posicionamento no mercado / legitimidade
 COOLEGIT: fase organização dos cooperados / legitimidade

TABELA 4.24 - RANQUEAMENTO DE SINAIS DO TESTE DE WILCOXON

continua

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
MERAGILI - COOAGILI	Negative Ranks	4 ^a	7,50	30,00
	Positive Ranks	17 ^b	11,82	201,00
	Ties	14 ^c		
	Total	35		
MERDIRET - COODIRET	Negative Ranks	14 ^d	9,68	135,50
	Positive Ranks	4 ^e	8,88	35,50
	Ties	16 ^f		
	Total	34		

TABELA 4.24 - RANQUEAMENTO DE SINAIS DO TESTE DE WILCOXON

continuação

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
MERSOLIC - CORSOLIC	Negative Ranks	9 ^g	5,83	52,50
	Positive Ranks	3 ^h	8,50	25,50
	Ties	22 ⁱ		
	Total	34		
MERHOMOL - COOHOMOL	Negative Ranks	3 ^j	10,50	31,50
	Positive Ranks	12 ^k	7,38	88,50
	Ties	19 ^l		
	Total	34		
MERLEGIT - CORLEGIT	Negative Ranks	7 ^m	8,00	56,00
	Positive Ranks	7 ⁿ	7,00	49,00
	Ties	20 ^o		
	Total	34		

- a MERAGILI < COOAGILI
b MERAGILI > COOAGILI
c MERAGILI = COOAGILI
d MERDIRET < COODIRET
e MERDIRET > COODIRET
f MERDIRET = COODIRET
g MERSOLIC < COOSOLIC
h MERSOLIC > COOSOLIC
i MERSOLIC = COOSOLIC
j. MERHOMOL < COOHOMOL
k.MERHOMOL > COOHOMOL j
l. MERHOMOL = COOHOMOL
m.MERLEGIT < COOLEGIT
n MERLEGIT > COOLEGIT
o MERLEGIT = COOLEGIT

O teste de Wilcoxon compara os dados por pares. Observa-se, por exemplo, que na comparação da agilidade entre as fases de organização dos cooperados e de posicionamento no mercado (MEAGILI *versus* COAGILI), houve 4 ocorrências em que MEAGILI é menor que COAGILI, somando 30 pontos; 17 ocorrências em que MEAGILI é maior que COAGILI, somando 201 pontos e quatorze empates, em que MEAGILI é igual a COAGILI.

TABELA 4.25 - SIGNIFICÂNCIA ESTATÍSTICA DO TESTE DE WILCOXON

	MEAGILI - COAGILI	MEDIRET - CODIRET	MESOLIC - COSOLIC	MEHOMOL - COHOMOL	MELEGIT - COLEGIT
Z	-3,081	-2,243	-1,096	-1,663	-,233
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002	,025	,273	,096	,816

A interpretação dos resultados indica valores p de 0,02 e 0,025 para a comparação cruzada das respostas de todos os respondentes sobre a agilidade no

processo decisório e sobre a participação direta ou indireta dos cooperados, respectivamente. Nesses dois casos, o valor p é menor que 0,05, o que indica que ao nível de significância de 5%, há evidência estatística suficiente para rejeitar H_0 . Portanto, aceita-se H_1 , que considera que a média das respostas, no nível de significância de 5%, é estatisticamente diferente entre as duas fases estudadas.

Já com relação à percepção dos respondentes sobre a legitimidade e forma de participação dos cooperados (solicitada ou espontânea e efetiva ou homologatória), os valores p são de 0,816, 0,273 e 0,096, respectivamente, portanto maiores do que 0,05. Esses resultados indicam que, ao nível de significância de 5%, não há evidência estatística suficiente para rejeitar H_0 . Portanto, nesses casos, no nível de significância de 5%, considera-se que não há diferença significativa entre as duas fases estudadas.

4.9 VALIDADE DOS CONSTRUTOS PARA AFERIÇÃO DAS DIMENSÕES DA RACIONALIDADE LIMITADA E POLÍTICA

Dean e Scharfman (1993) concluíram que a racionalidade limitada e o comportamento político constituem-se em dimensões independentes e complementares no processo decisório. Para tanto, submeteram as cinco perguntas caracterizadoras da racionalidade limitada e as quatro perguntas caracterizadoras do comportamento político à análise de componentes principais, que indicou que as duas dimensões constituíram-se em dois fatores bem distintos.

Para confirmar a validade dos construtos para a aferição das dimensões da racionalidade limitada e política, assim como avaliar a independência e complementaridade dessas duas abordagens, repetiu-se o mesmo procedimento de Dean e Scharfman, submetendo as respostas obtidas à análise de componentes principais. Para tanto, utilizou-se do *software* SPSS.

A análise dos dados permitiu a identificação de três componentes considerados mais relevantes, tanto na fase de organização dos cooperados, como na de posicionamento no mercado.

O primeiro componente, que denominamos como racionalidade, é composto pelas cinco perguntas referentes à dimensão racional da decisão, mais a primeira pergunta relativa à dimensão política, que indaga sobre a preocupação dos decisores com seus próprios objetivos ou com os objetivos da organização. Nesse

caso, observa-se que as respostas a essa pergunta, apresentaram forte correlação negativa com as respostas relativas à dimensão racional. Esses resultados indicam:

- a) Todas as cinco perguntas relativas à dimensão racional apresentaram respostas fortemente correlacionadas positivamente;
- b) A primeira pergunta sobre a dimensão política não revela adequadamente a independência das duas dimensões estudadas: a decisão racional e a decisão política;

O segundo componente, que denominamos como influência de poder e negociação, é composto pelas perguntas 3 e 4 relativas à dimensão política da decisão.

Por fim o terceiro componente, que denominamos como nível de pertencimento, é composto somente pela segunda pergunta relativa à dimensão política da decisão, que indaga sobre a influência da abertura entre as pessoas em relação a seus diversos interesses e preferências na decisão.

As respostas às perguntas 2, 3 e 4 relativas à dimensão política, caracterizaram dois componentes independentes do fator racionalidade. Esses resultados revelam a evidência confirmatória de que, nesses quesitos, a racionalidade limitada e o comportamento político são dimensões distintas e complementares do processo decisório, ao invés de antagônicas, ressalvada a limitação revelada pelas respostas da pergunta 1, conforme já comentado.

A tabela 4.26 registra as contribuições de cada variável para cada dimensão estudada e a tabela 4.27 indica a grade de correlações entre as variáveis, na fase de organização dos cooperados.

TABELA 4.26 – CONTRIBUIÇÕES / FASE ORGANIZAÇÃO COOPERADOS

	Dimensão			Total
	1	2	3	
CORAC1	,741	,066	,336	
CORAC2	,698	,058	,335	
CORAC3	,851	,271	,148	
CORAC4	,757	,096	-,203	
CORAC5	,739	-,096	-,288	
COPOL1	-,821	,093	,047	
COPOL2	-,603	,198	,611	
COPOL3	-,369	,676	-,418	
COPOL4	,142	,869	,077	
Alpha de Cronbach	,849	,297	-,089	,948
Auto-valor	4,074	1,358	,927	6,358

TABELA 4.27 – GRADE DE CORRELAÇÕES / FASE ORGANIZAÇÃO COOPERADOS

	CORAC1	CORAC2	CORAC3	CORAC4	CORAC5	COPOL1	COPOL2	COPOL3	COPOL4
CORAC1	1,000	,494	,622	,423	,425	-,554	-,297	-,283	,148
CORAC2	,494	1,000	,600	,414	,510	-,420	-,220	-,240	,091
CORAC3	,622	,600	1,000	,624	,534	-,674	-,338	-,172	,297
CORAC4	,423	,414	,624	1,000	,485	-,545	-,475	-,193	,156
CORAC5	,425	,510	,534	,485	1,000	-,534	-,489	-,124	-,060
COPOL1	-,554	-,420	-,674	-,545	-,534	1,000	,502	,343	-,060
COPOL2	-,297	-,220	-,338	-,475	-,489	,502	1,000	,204	,013
COPOL3	-,283	-,240	-,172	-,193	-,124	,343	,204	1,000	,293
COPOL4	,148	,091	,297	,156	-,060	-,060	,013	,293	1,000
Dimensão	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Auto-valor	4,069	1,358	,923	,744	,518	,464	,394	,319	,211

NOTA: Os valores da tabela são os coeficientes de correlação entre os critérios.

A tabela 4.28 registra as contribuições de cada variável para cada dimensão estudada e a tabela 4.29 indica a grade de correlações entre as variáveis, na fase de posicionamento no mercado.

TABELA 4.28 – CONTRIBUIÇÕES / FASE MERCADO

	Dimensão			Total
	1	2	3	
MERAC1	,734	,412	,251	
MERAC2	,799	,046	,366	
MERAC3	,716	,146	-,067	
MERAC4	,727	-,044	-,241	
MERAC5	,781	-,378	,232	
MEPOL1	-,714	-,016	,261	
MEPOL2	-,240	,217	,658	
MEPOL3	-,159	,805	,309	
MEPOL4	,072	,734	-,573	
Alpha de Cronbach	,797	,409	,217	,945
Auto-valor	3,426	1,572	1,239	6,237
% Variância	38,065	17,470	13,765	69,301

TABELA 4.29 – GRADE DE CORRELAÇÕES / FASE MERCADO

	MERAC1	MERAC2	MERAC3	MERAC4	MERAC5	MEPOL1	MEPOL2	MEPOL3	MEPOL4
MERAC1	1,000	,718	,409	,407	,360	-,503	,048	,167	,196
MERAC2	,718	1,000	,352	,398	,710	-,417	-,130	,049	-,072
MERAC3	,409	,352	1,000	,542	,531	-,450	-,121	,073	,115
MERAC4	,407	,398	,542	1,000	,466	-,428	-,197	-,210	,123
MERAC5	,360	,710	,531	,466	1,000	-,386	-,193	-,262	-,282
MEPOL1	-,503	-,417	-,450	-,428	-,386	1,000	,128	,303	-,209
MEPOL2	,048	-,130	-,121	-,197	-,193	,128	1,000	,199	-,152
MEPOL3	,167	,049	,073	-,210	-,262	,303	,199	1,000	,317
MEPOL4	,196	-,072	,115	,123	-,282	-,209	-,152	,317	1,000
Dimensão	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Auto-valor	3,426	1,572	1,239	,870	,762	,498	,318	,222	,092

NOTA: Os valores da tabela são os coeficientes de correlação entre os critérios.

4.10 CORRELAÇÃO DE VARIÁVEIS COM O PROCESSO DECISÓRIO

A última análise realizada foi a verificação de possíveis correlações entre as variáveis consideradas independentes, relativas às características das cooperativas e dos seus quadros sociais, com as variáveis consideradas como dependentes, relativas à natureza do processo decisório, conforme delineamento demonstrado no quadro 3.3.

Para tanto, foi necessário distinguir para cada cooperativa, as variáveis independentes e os escores relativos às variáveis dependentes.

As respostas referentes à caracterização individualizada das cooperativas e dos seus quadros sociais estão dispostas nas tabelas 4.30 e 4.31, respectivamente. As respostas relativas aos escores da natureza do processo decisório estão dispostas na tabela 4.32.

A homogeneidade do corpo social foi avaliada através de diferentes maneiras.

- a) para medir a homogeneidade fundiária dos cooperados, foram utilizados dados da OCEPAR sobre a distribuição do número de propriedades por estratos de área. Com esses dados foi possível calcular o coeficiente de variação do tamanho das propriedades por cooperativa. O coeficiente de variação mínimo foi de 57,2% e o máximo de 180,6%, com média de 119% (vide tabela 4.10). Quanto maior o coeficiente de variação, menos homogêneo o corpo social da cooperativa quanto ao aspecto fundiário. Portanto, para preservar a direcionalidade da variável, passou-se a denominá-la de heterogeneidade fundiária.
- b) para medir a homogeneidade do corpo social quanto à renda foram coletadas respostas das cooperativas sobre a distribuição dos cooperados em classes de renda bruta previamente definidas. Da mesma forma que o caso anterior, calculou-se o coeficiente de variação da renda dos associados. O coeficiente de variação mínimo foi de 44,2% e o máximo de 367,4% (vide tabela 4.6). Quanto maior o coeficiente de variação, menos homogêneo o corpo social quanto ao aspecto renda. Portanto, passou-se a denominar a variável de heterogeneidade renda.
- b) para medir a homogeneidade do corpo social quanto à natureza das atividades dos cooperados, foram coletadas respostas das cooperativas sobre a distribuição dos associados em classes de empreendimentos, definidas pela importância da atividade agrícola ou da atividade pecuária. Dessa forma, na primeira classe foram considerados os cooperados que somente exploram atividades agrícolas, na última classe os que praticam somente atividades pecuárias e em classes intermediárias, os que praticam atividades agrícolas e pecuárias sob diferentes proporções. O coeficiente mínimo de variação foi de 0% e o máximo de 85% (vide tabela

4.8). Quanto maior o coeficiente de variação menos homogêneo o quadro social quanto à natureza dos empreendimentos dos cooperados. Portanto, passou-se a denominar a variável de heterogeneidade dos empreendimentos.

- c) a homogeneidade do corpo social quanto à origem foi avaliada através de respostas diretas das cooperativas sobre o percentual de cooperados que provém da etnia predominante dos associados. A resposta mínima foi de 30%, a máxima de 100%. Como forma de padronizar os índices, foi considerada a heterogeneidade origem como a diferença entre 100 e o índice de homogeneidade. Dessa forma, o índice de heterogeneidade variou do mínimo de 0% ao máximo de 70% (vide tabela 4.11).
- d) ainda foi calculado o índice de heterogeneidade consolidada, através da média dos índices de heterogeneidade base 100 das dimensões fundiária, renda, empreendimento e etnia.

A variável fidelidade dos cooperados foi avaliada através de respostas diretas sobre o percentual médio da produção total dos cooperados que é efetivamente entregue nas cooperativas para comercialização por seu intermédio. A resposta mínima foi de 50%, a máxima de 100%, a média de 79%, a mediana de 80% e o desvio padrão de 16,6% (vide tabela 4.13).

TABELA 4.30 – CARACTERÍSTICAS DAS COOPERATIVAS

Cooperativa	Número associados ativos	Faturamento (R\$ 2003)	Composição % Faturamento			Fidelidade %	Taxa %
			Produtos Primários	Produtos Industrializados	Insumos		
1	7.000	1.000.000.000	2	64	31	70	1
2	7.054	1.167.063.930	50	18	29	65	1
3	275	26.524.649	70	0	20	85	1,5
4	56	43.000.000	78	0	20	100	
5	35	16.226.740	75	0	20	100	0,1
6	1.200	67.612.517	60		38	50	1
7	558	441.644.000	61	14	19	95	1
8	505	502.340.117	59	8	29	100	1
9	38	21.904.342	87		8	70	1
10	140	45.116.453	57	1	21	100	1,5
11	258	132.907.139	49	18	22	80	0,5
12	1.922	136.593.487	59	0	39	60	
13	1.732	166.551.873	63	1	24	80	1
14	15	1.768.360				50	1
15	4.575	70.115.679	57	10	20	75	0,5
16	5.200	690.000.000	19	58	18	75	
17	3.072	246.030.966	54	15	21	90	1,5
20	1.300	136.743.200	54	18	28		1

TABELA 4.31 – CARACTERÍSTICAS DOS QUADROS SOCIAIS DAS COOPERATIVAS

Cooperativa	Heterogeneidade %				Heterogeneidade Relativa Consolidada
	Origem	Fundiária	Renda	Empreendi/o	
1	40	174,5	367,4	52,6	100
2	40	180,6	104,2	28,3	70
3	60	106,7	336,6	7,5	79,4
4			308,5	29,6	
5	10	89,3	173,2	2,3	35,7
6	10	90,9	357,0	38,7	64,7
7	20	73,1	257,6	85,0	75,2
8	30	89,4	192,0		
9	15	57,2	296,2	2,3	43,1
10	0	82,8			
11	20	76,8	135,2	59,2	56,1
12	62	179,7	211,7	25,2	88,8
13	60	155,2	97,2	37,2	78,3
14	20		44,2	5,5	
15	35	122,6	66,5	79,6	73,1
16	50	169,7	99,8	31,3	73,9
17	10	138,7	195,7	68,7	70,3
18		99,3			
19		137,6			
20	70	172,0		0	

TABELA 4.32 – PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES SOBRE O PROCESSO DECISÓRIO

Cooperativa	CORACCON	COPOCON	MERACCON	MEPOCON
1	5,27	3,75	5,7	2,88
2	6	3	6,6	2,25
3	3,73	4	5,3	3,88
4	4,8	3,75	5,4	3,25
5	4,6	3,25	5	3,38
6	4,33	3,75	4,90	2,5
7	4,6	4,17	5,5	2,88
8	4,4	3,33	5,2	2,5
9	5,4	3,75	5,9	3,63
10	3,93	4	5,1	2,63
11	4,73	3,08	5,7	2,38
12	5,27	4,08	5,3	4
13	5,67	2,75	6,1	3,38
14	4,80	3,25	5,6	3,25
15	4,13	3,58	5,2	3,13
16	6,07	2,08	6,7	2,13
17	4,67	4,17	5,3	3,13
18	5,70	4	6,4	4
19	4,6	3,25		
20	4,87	2,92	5,5	3,13

Legenda:

CORACCON: fase organização cooperados / dimensão racional / consolidado
 COPOCON : fase organização cooperados / dimensão política / consolidado
 MERACCON: fase posicionamento mercado / dimensão racional / consolidado
 MEPOCON: fase posicionamento no mercado / dimensão política / consolidado

As correlações entre as variáveis, avaliadas pelo método de Pearson, através do aplicativo SPSS, encontram-se discriminadas em detalhe no apêndice 12.

Resumo das correlações consideradas mais significativas pode ser visualizado no quadro 4.46.

QUADRO 4.46 - CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS

	cooprac	cooppol	mercprac	mercpol	faturam	numcoop	industr	hetefund	heteetni	heteren	heteemp	hetecons	fidelida	profi
Cooprac		--	++		++	++	+	++					-	
Cooppol			--	++						++				
Mercprac					++	+	+							
mercpol					--		-							
Faturam						++	++	++				++		
Numcoop							++	++	+		+	++	-	
industr								++				+	--	
hetefund									++			++	--	
heteetni												++		
heteren														+
heteemp													+	
hetecons														
fidelida														+
profi														

(+) correlação positiva significativa em nível de 0,05 (-) correlação negativa significativa em nível de 0,05

(++) correlação positiva significativa em nível de 0,01 (--) correlação negativa significativa em nível de 0,01

Legenda: Cooprac: fase organização cooperados / dimensão racional
 Cooppol: fase organização cooperados / dimensão política
 Mercprac: fase posicionamento no mercado / dimensão racional
 Mercpol: fase posicionamento no mercado / dimensão política
 Faturam: faturamento das cooperativas
 Numcoop: número cooperados ativos das cooperativas
 Industr: grau de industrialização das cooperativas
 Hetefund: heterogeneidade fundiária dos cooperados
 Heteetni: heterogeneidade origem dos cooperados
 Heteren: heterogeneidade renda dos cooperados
 Heteemp: heterogeneidade dos empreendimentos dos cooperados
 Hetecons: heterogeneidade consolidada dos cooperados
 Fidelida: fidelidade do quadro social das cooperativas
 Profi: grau de profissionalização das cooperativas

Através da análise do quadro de correlações é possível perceber:

- a) significativas correlações positivas entre as variáveis independentes faturamento, número de cooperados ativos, industrialização e heterogeneidade fundiária;
- b) significativas correlações positivas entre as variáveis independentes faturamento, número de cooperados ativos e industrialização e as variáveis dependentes relativas à dimensão racional do processo decisório, tanto na fase de organização de cooperados, quanto na de posicionamento das cooperativas no mercado;
- c) significativas correlações negativas entre as variáveis independentes faturamento e industrialização e a variável dependente relativa à dimensão política na fase de posicionamento das cooperativas no mercado;
- d) significativas correlações positivas entre a variável caracterizadora da heterogeneidade consolidada dos quadros sociais das cooperativas e as variáveis faturamento, número de cooperados ativos e industrialização;
- e) significativas correlações negativas entre a variável caracterizadora da fidelidade dos quadros sociais das cooperativas e as variáveis número de cooperados ativos, industrialização e heterogeneidade fundiária.

A análise conjunta dessas correlações, permite as seguintes constatações:

- a) as cooperativas com maior quadro social são aquelas que apresentam maior grau de industrialização e faturamento mais elevado;
- b) o fator porte/industrialização apresenta correlação positiva significativa com a dimensão racional de decisão em nível estratégico, tanto na fase de organização dos cooperados, quanto na de posicionamento da cooperativa no mercado. Apresenta ainda correlação negativa significativa com a dimensão política na fase de posicionamento no mercado. Em outras palavras, quanto maior e mais industrializada a cooperativa, mais preponderante a dimensão racional no processo decisório dessas organizações e menos preponderante a dimensão política;
- c) a variável fidelidade dos associados apresenta correlação negativa significativa com as variáveis do componente porte/industrialização.

Conclui-se, portanto que para competir nos mercados de produtos industrializados, as cooperativas dependem de maior racionalidade nas suas decisões estratégicas, mesmo que a custa de diminuição da fidelidade dos associados;

- d) das variáveis relativas à heterogeneidade do quadro social, a única que apresentou correlação positiva significativa com a dimensão política no processo decisório, foi a heterogeneidade renda, na fase de organização dos cooperados;
- e) a heterogeneidade fundiária, pelo contrário, apresentou correlação positiva significativa com a dimensão racional do processo decisório na fase de organização dos cooperados. Essa variável ainda apresentou correlação positiva significativa com as variáveis faturamento, número de cooperados ativos e industrialização;
- f) as demais variáveis relativas à heterogeneidade do quadro social, não chegaram a apresentar correlação significativa com as variáveis relativas à natureza do processo decisório, mas, a exemplo do caso anterior, também correlacionaram-se positivamente com a variável número de cooperados ativos;
- g) como conseqüência da tendência de correlação positiva das variáveis relativas à heterogeneidade do quadro social com o fator porte/industrialização, a variável heterogeneidade consolidada, também acabou por apresentar correlação positiva significativa com as variáveis faturamento, número de cooperados ativos e industrialização.

Constata-se, portanto, que as cooperativas de maior porte, em termos de número de cooperados e faturamento, são as que apresentam maior grau de industrialização, maior heterogeneidade entre os cooperados e menor fidelidade do quadro social.

Esse tipo de cooperativa é o que mais se correlaciona positivamente com a dimensão da racionalidade limitada em seu processo decisório em nível estratégico, tanto na fase de organização dos cooperados, quanto na de posicionamento no mercado. Ou seja, quanto maior e mais industrializada a cooperativa, maior a heterogeneidade entre seus cooperados e mais percebida a dimensão da

racionalidade limitada, por parte dos respondentes da pesquisa, nas duas fases estudadas.

Esse tipo de cooperativa também é o que mais se correlaciona negativamente com a dimensão política em seu processo decisório na fase de posicionamento no mercado. Ou seja, quanto maior e mais industrializada a cooperativa, maior a heterogeneidade de seus cooperados e menos percebida a dimensão política, por parte dos respondentes, nessa fase.

CAPÍTULO 5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capítulo 5 apresenta as conclusões alcançadas na pesquisa, que possam contribuir para a caracterização do processo decisório em nível estratégico das cooperativas agropecuárias no Paraná, assim como os limites da pesquisa e sugestões para investigações futuras, na busca de complementação e aperfeiçoamento deste trabalho.

5.1 CONCLUSÕES

As cooperativas constituem-se em sociedades de pessoas, com grandes diferenças em relação às sociedades mercantis, caracterizadas como sociedades de capital.

As cooperativas agropecuárias, na sua gênese, surgem da união de produtores rurais, que buscam vantagens econômicas através da prática do cooperativismo, em relação às ações individuais como agentes econômicos pulverizados. Daí surge a necessidade de formulação de políticas que explicitem aos cooperados as vantagens da continuidade do trabalho cooperativo, inclusive com contemplação de diferentes interesses derivados de heterogeneidade do quadro social.

As cooperativas mantêm com seus associados, relacionamentos de diferentes naturezas. Os associados, além de proprietários da Cooperativa, ora são fornecedores, ora são clientes, ora são os próprios dirigentes da organização. Daí surge a ausência de separação entre controle e propriedade, característica típica desse tipo de sociedade.

Nas cooperativas, o poder deliberativo máximo é exercido em assembleias gerais, aonde cada associado tem direito a um único voto, independentemente do capital possuído; ao contrário das sociedades mercantis, aonde o poder é determinado pelas quantidades de capital possuídos pelos proprietários.

Essas diferenças refletem-se na forma como ocorre o processo decisório nas cooperativas, em especial no nível estratégico, que foi o tema desta pesquisa.

O embasamento teórico da pesquisa partiu de dois modelos básicos de decisão: o da racionalidade limitada e o político. Além da natureza da decisão, ainda foram analisados aspectos relativos à forma de participação, agilidade e legitimidade das decisões.

A pesquisa foi estruturada através de modelo proposto e validado em parte neste trabalho, que segmenta o processo decisório em nível estratégico nas cooperativas em duas fases básicas: a fase de organização dos cooperados e a de posicionamento da cooperativa no mercado.

As informações coletadas foram de dois tipos básicos: informações sobre características intrínsecas das cooperativas e dos seus quadros sociais e informações sobre a percepção de administradores, dirigentes e cooperados sobre o processo decisório em nível estratégico nessas organizações.

O tratamento e análise estatística dos dados proporcionaram diversas conclusões, que buscam responder as perguntas de pesquisa formuladas neste trabalho.

A percepção dos administradores, dirigentes e cooperados não mostrou diferença estatística no nível de significância de 5%. Essa constatação permitiu que as respostas desses três públicos fossem tratadas conjuntamente, com conseqüente aumento da amostra total e possibilidade de utilização de métodos estatísticos paramétricos, como correlação de Pearson e Análise de Componentes Principais.

Os construtos utilizados para avaliação da natureza do processo decisório, aplicam-se às cooperativas pesquisadas, inclusive com a emergência das duas dimensões analisadas – a da racionalidade limitada e a política – como fatores independentes e complementares. Ou seja, as duas dimensões estão presentes em diferentes graus no processo decisório, sem a necessidade de que o aumento de uma dimensão implique na diminuição da outra. Das quatro perguntas sobre a dimensão política, três proporcionaram essa conclusão.

Tanto na fase de organização dos cooperados quanto na de posicionamento no mercado, a percepção dos respondentes é de que prevalece o modelo de racionalidade limitada no processo decisório em nível estratégico.

A percepção dos respondentes indica que a dimensão da racionalidade é maior durante a fase de posicionamento das cooperativas no mercado, se comparada com a fase de organização dos cooperados.

A dimensão política também está presente no processo decisório das cooperativas, notadamente na fase de organização dos cooperados, quando o escore encontrado é significativamente maior em relação ao da fase de posicionamento no mercado.

Os resultados alcançados permitem validar o modelo proposto, no que se refere às diferenças da natureza do processo decisório nas duas fases estudadas. Ou seja, se comparadas as duas fases, a de posicionamento no mercado se aproxima mais do modelo racional, enquanto o comportamento político é mais fortemente percebido na fase de organização dos cooperados, embora nessa fase também predominem aspectos do modelo racional.

A percepção dos respondentes indica que a agilidade das cooperativas na tomada de decisões estratégicas, se comparada com empresas concorrentes, é maior na fase de posicionamento no mercado, se comparada com a fase de organização dos cooperados. As respostas indicam que a agilidade é entre média e alta na fase de posicionamento de mercado e média na fase de organização dos cooperados.

A percepção dos respondentes indica que a forma de participação direta dos cooperados é maior na fase organização dos cooperados, se comparada com a fase de posicionamento no mercado. As respostas indicam que na fase de posicionamento no mercado, a participação dos cooperados é mais indireta que direta na fase de posicionamento de mercado e em proporções iguais entre direta e indireta na fase de organização dos cooperados.

Nas demais variáveis relativas à forma de participação dos cooperados na discussão e encaminhamento das questões estratégicas das cooperativas (solicitada x espontânea; efetiva x homologatória) não foi constatada diferença estatística significativa entre as fases de organização dos cooperados e de posicionamento das cooperativas no mercado.

As respostas indicam que a participação dos cooperados na discussão e encaminhamento das questões estratégicas, é mais solicitada que espontânea e ocorre em proporção equilibrada na dimensão efetiva *versus* homologatória.

Não foi constatada diferença estatística significativa na legitimidade das decisões em nível estratégico entre as fases de organização dos cooperados e a de posicionamento de mercado. As respostas indicam que a legitimidade, avaliada

através da proporção em que as decisões estratégicas atendem aos interesses da maioria dos cooperados, é alta a muito alta.

A tabela 5.1 sintetiza os escores e respectivas interpretações da natureza, forma de participação dos cooperados, agilidade e legitimidade do processo decisório em nível estratégico, nas duas fases estudadas. Indica ainda os valores de significância dos testes de Wilcoxon, considerados na avaliação das diferenças entre as fases de organização de cooperados e posicionamento no mercado. Valores p menores do que 0,05 indicam que os escores são diferentes entre as duas fases.

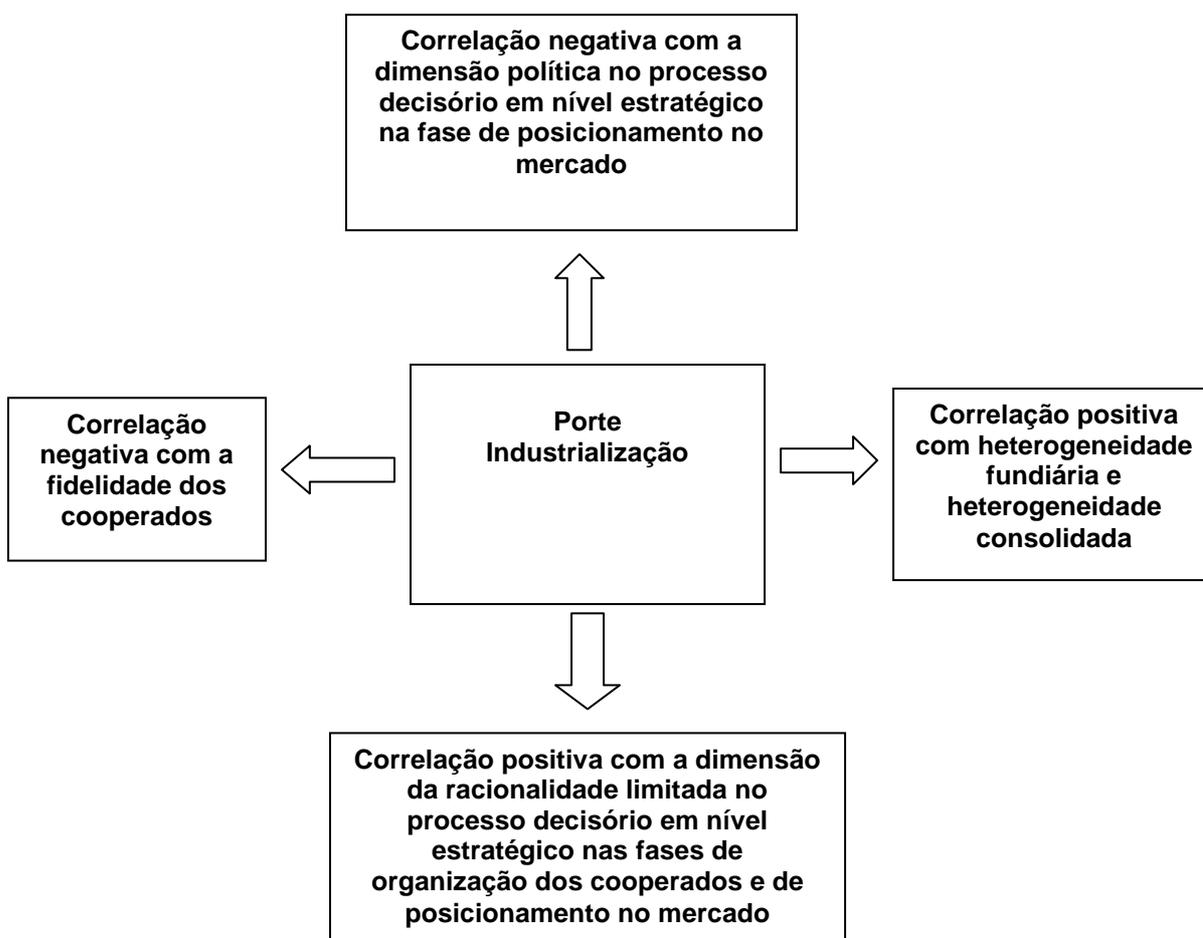
QUADRO 5.1 – SÍNTESE DOS ESCORES SOBRE O PROCESSO DECISÓRIO

Dimensões	Fase		P Sig (Wilcoxon)
	Organização cooperados	Posicionamento mercado	
Racionalidade limitada	4,87 ————— média a alta	5,59 ————— alta	0,000 (*)
Comportamento político	3,53 ————— médio	3,05 ————— baixo	0,005 (*)
Agilidade	4,04 ————— média	4,69 ————— média a alta	0,020 (*)
Participação direta	4,0 ————— média	3,71 ————— média a baixa	0,025 (*)
Participação espontânea	3,35 ————— baixa	3,26 ————— baixa	0,273
Participação efetiva	4,02 ————— média	4,22 ————— média	0,096
Legitimidade	5,24 ————— alta a muito alta	5,33 ————— alta a muito alta	0,816

Foi ainda possível estabelecer diversas correlações entre as variáveis derivadas de condições intrínsecas das cooperativas e a natureza do processo decisório em nível estratégico das cooperativas.

As principais indicam que as cooperativas de maior porte e maior nível de industrialização, apresentam também maior heterogeneidade fundiária, maior heterogeneidade consolidada, menor fidelidade dos cooperados, processo decisório em nível estratégico mais próximo da dimensão da racionalidade limitada nas duas fases estudadas e mais distante da dimensão política no processo decisório em nível estratégico na fase de posicionamento no mercado. A figura 5.1 ilustra essa situação.

FIGURA 5.1 - DIAGRAMA DE CORRELAÇÕES DAS VARIÁVEIS



A percepção teórica de que cooperativas compostas por quadros sociais menos homogêneos tenderiam a negociar mais, só se confirmou entre a dimensão da homogeneidade renda e a dimensão política na fase de organização dos cooperados.

Conclui-se que as variáveis relativas às características intrínsecas das cooperativas, como faturamento, número de cooperados ativos e grau de industrialização, apresentaram correlações mais consistentes e significativas com a natureza do processo decisório, em relação àquelas apresentadas pelas características dos quadros sociais, em especial às relativas à homogeneidade dos cooperados.

A interpretação que pode ser dada a essa constatação é de que, por uma questão concorrencial de alta competitividade, a pressão advinda do ambiente externo força as cooperativas, em especial as de maior porte e mais industrializadas, a estabelecer mecanismos e parâmetros de decisão mais próximos das condições e limitações impostas pelos mercados (mais racional), com prevalência sobre a pressão interna de atendimento de diferentes interesses do quadro social (menos política), mesmo que isso implique em redução da fidelidade do quadro social.

5.2 LIMITES DA PESQUISA

Os seguintes fatores podem ser considerados como limitantes aos resultados desta pesquisa:

- a) a época da coleta das respostas coincidiu com as férias de verão, seguidas por período de início da safra agrícola e de realização de assembléias, o que inibiu o retorno de algumas cooperativas;
- b) o universo relativamente pequeno de 62 cooperativas agropecuárias no Paraná, limitando o tamanho da amostra a 20 cooperativas, mesmo com o retorno razoável de 32% dos questionários;
- c) a definição dos índices de homogeneidade renda, empreendimento e etnia foi baseada em informações das próprias cooperativas, sem possibilidade de levantamento de dados primários;
- d) não foi possível estabelecer correlações consistentes entre a variável profissionalização da cooperativa e a natureza do processo decisório.

5.3 CONTRIBUIÇÕES

Este trabalho proporciona ao setor cooperativista informações sistematizadas sobre a forma como ocorre o processo decisório em nível estratégico nas cooperativas agropecuárias, através de pesquisa que leva em conta a percepção de administradores, dirigentes e cooperados.

As conclusões alcançadas colaboram para a validação, em parte, do modelo proposto de decisão em nível estratégico, que obedece às características peculiares dessas organizações, em termos de governança corporativa, e que segmentam o processo decisório em três fases distintas: campo, empresa e mercado.

O aprofundamento do conhecimento científico sobre o processo decisório nas cooperativas, proporciona condições mais adequadas para a geração e aperfeiçoamento de métodos de planejamento e de tratamento da informação, na busca da evolução de práticas gerenciais nesse tipo de organização.

5.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como continuidade desta pesquisa, sugere-se:

- a) aprimorar os índices relativos à homogeneidade dos quadros sociais, buscando dados estatísticos primários;
- b) aperfeiçoar a forma de avaliação da variável profissionalização das cooperativas, tentando encontrar correlações com a natureza do processo decisório;
- c) ampliar o universo da pesquisa, incluindo cooperativas agropecuárias de outros Estados e também cooperativas centrais, que concentram a industrialização dos produtos das cooperativas agropecuárias,
- d) ampliar o escopo da pesquisa, incluindo a investigação de possíveis correlações entre a natureza do processo decisório e índices de resultado financeiro das cooperativas;
- e) complementar a pesquisa, procurando caracterizar o processo decisório administrativo na fase organizacional, que não foi analisada neste trabalho.

REFERÊNCIAS

ABAG – Associação Brasileira de Agribusiness. **Dimensionamento do agribusiness**. Disponível em: <<http://abag.com.br>> Acesso em: 14.abr.2004.

ALLEN, R. W.; MADISON, D. L.; PORTER, L. W.; RENWICK, P. A.; MAYES, B. T. Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors. **California Management Review**, v. 22 (1): p. 77-83. 1979.

ALLISON, G. T. **Essence of decision**: Explaining the Cuban missile crisis. Boston: Little, Brown & Co. 1971

ANTHONY, R. N. **Planning and control systems**: a framework for analysis. Cambridge: Harvard University Press, 1965.

BACHARACH, S. B.; LAWLER, E.J. **Power and politics in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass. 1980.

BIALOSKORSKI NETO, S. A economia da cooperação. In: _____. Ensaio em cooperativismo. Piracicaba: Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz – Departamento de Economia e Sociologia Rural, 1998. p. 6-35.

_____, Agronegócio cooperativo. In: BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**, São Paulo: Atlas, 2001, capítulo 12, p 628-655.

COOK, M. L. The Future of US Agricultural Cooperatives: A Neo Institutional Approach. **American Journal of Agricultural Economics**, n. 77, p. 1153-1159, dez. 1995.

CYERT, R.; MARCH, J. **A behavioral theory of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1992.

DAFT, R.L. Processos de tomada de decisão. In: _____. **Teoria e projeto das organizações**. 6 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999. p.262-281.

DEAN, J. W.; SHARFMAN, M. P. Procedural rationality in strategic decision making process. **Journal of management studies**, v. 30(4), p. 587-610, 1993 a.

_____, The relationship between procedural rationality and political behaviour in strategic decision making. **Decision Sciences**, v. 24 (6), p. 1069-1083, 1993 b.

_____, Does decision process matter ? A study of strategic decision-making effectiveness. **Academy of Management Journal**, vol. 39, Issue 2. abr. 1996.

EISENHARDT, K. M.; BOURGEOIS, L. J.; Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. **Management Science**, v. 34, p. 816-835. 1988 a.

_____, Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Towards a midrange theory. **Academy of Management Journal**, v. 31, p. 737-770. 1988 b.

EISENHARDT, K.M.; ZBARACKI, M.J. Strategic decision making. In: **Strategic Management Journal**, v. 13, p.17-31, 1992.

ESPÍRITO SANTO, B.R. **Os caminhos da agricultura brasileira**. São Paulo: Evoluir, 2001.

FELDMAN, M; MARCH, J. Information in organization as signal and symbol. In: **Administrative Science Quarterly**, v. 26, p.171-186. 1981.

FREDRICKSON, I. W. The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions. **Academy of Management Journal**, v. 27, p. 445-466. 1984.

FREITAS, H.; BECKER, J. L.; KLADIS, C. M.; HOPPEN, N. **Informação e decisão: sistema de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

FREITAS, H.; KLADIS, C. M. O processo decisório: modelos e dificuldades. **Revista Decidir**. Rio de Janeiro, ano II, n. 8, p.30-34, mar 1995.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; ZANELA, A.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 35, n. 3, Jul-Set 2000, p. 105-112.

FREITAS, H.; JANISSEK, R.; MOSCAROLA, J.; BAULAC, Y. **Pesquisa interativa e novas tecnologias para coleta e análise de dados usando o Sphinx**. Canoas: Sphinx Brasil. 2002.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GIROUX, N. **Participation and strategic decision-making in a cooperative**. Centre de gestion des cooperatives. Ecole des Hautes Etudes Commerciales. University of Montreal. 1992.

HAIR, J. F. **Multivariate data analysis**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HATCH, M.J. Organizational decision making, power, and politics. In: _____. **Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspective**. New York: Oxford University Press, 1997. p. 269-282.

HICKSON, D. J. et al. **Top decisions: Strategic decision-making in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass. 1986.

JANK, M.S. **Subsídios agrícolas: aceitar ou contestar as regras ?** Disponível em: <<http://www.iconebrasil.org.br>> Acesso em : 22 nov2003.

LAMBERT, P. **La doutrina cooperativa**, Buenos Aires: Intercoop, 1975.

LANGLEY, A. In search of rationality: The purposes behind the use of formal analysis in organizations. **Administrative Science Quarterly**, 34, p. 598-631. 1989.

LAROCHE, H. From decision to action in organizations: decision-making as a social representation. In: **Organization Science**, v. 6, n. 1, p. 62-75, 1995.

LUCIANO, E. M. **Mapeamento das variáveis essenciais ao processo decisório nas empresas gaúchas do setor industrial alimentar**. Porto Alegre.2000. 220 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

LUCIANO, E. M.; FREITAS H. e BECKER J. L. Perfil decisório da indústria alimentar gaúcha. Porto Alegre. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br>>, PPGA/EA/UFRGS e IEL/FIERGS, v. 6, n.4, Edição especial 16 – **O futuro da indústria no Rio Grande do Sul**, p.39-63, out. 2000.

MACHADO FILHO, C. A. P.; MARINO, M.K.;CONEJERO, M.A . **Gestão estratégica em cooperativas agroindustriais**. Disponível em <<http://www.fia.com.br/PENSA/>>, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing. Uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCH, J.G.; SIMON, H. A. Limites cognitivos da racionalidade. In: **A teoria das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966.

MAROCO, J. **Análise estatística com utilização do SPSS**. 1. ed. Lisboa: Edições Silabo, 2003.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. The structure of "unstructured" decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, p. 246-275. 1976.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 3.ed, 2001.

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

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

OCEPAR – Sindicato e Organização das Cooperativas do Paraná. **Plano Paraná Cooperativo 2000**. Curitiba, 1997.

_____, **Sistema OCEPAR**. Disponível em: <<http://ocepar.org.br/ocepar/index.html/>>. Acesso em: 22 nov. 2003.

OCEPAR e EMATER PR, **Banco de dados cooperativista XXVI**, ano base 2002 - exercício 2003. Curitiba, 2003.

PEREIRA, M. J. L. de B.; FONSECA, J. M. F. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo. Makron Books. 1997.

PETTIGREW, A. **The politics of organizational decision making**. London: Tavistock. 1973.

PFEFFER, J. **Power in organizations**. Marshfield, MA: Pitman. 1981.

PSIQWEB – Psiquiatria Geral. Percepção e realidade. Disponível em: <http://psiqweb.med.br/cursos/percep.html>. Acesso em 02 out. 2005.

REYNOLDS, B.J. Decision making in cooperatives with diverse member interests. **United States Department of Agriculture**. Research Report 155. Washington, 1997.

RICHARDSON, J.R. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SELLTIZ, C. WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W.; MALUFE, J. R.; GATTI, B. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 8. ed. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 2001. v.1

SIEGEL, S. **Estatística não paramétrica (para as ciências do comportamento)**. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1975.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: USAID, 1965.

_____, **A capacidade de decisão e de liderança**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1972.

_____, Rationality as process and product of thought. **Journal of the American Economic Association**, v. 68, p. 1-16. 1978.

STAATZ, J.M. A game-theoretic analysis of decisionmaking in farmer cooperatives. **Cooperative theory: new approaches. United States Department of Agriculture**. Washington D. C. n. 18, p. 117-147, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para apresentação de documentos científicos**. v. 2, 6, 7, 8 e 9. Curitiba: Ed. da UFPR, 2002

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro Estratégias Fundamentais para Cooperativas Agrícolas. **Série Working Papers – FEA – USP**, São Paulo. Disponível em <www.ead.fea.usp.br/wpapers>,2003.

APÊNDICE 1:

- **CORRESPONDÊNCIA ÀS COOPERATIVAS**
- **E-MAIL ÀS COOPERATIVAS**
- **INSTRUÇÕES DE PREENCIMENTO**

Neste apêndice encontram-se a correspondência encaminhada às cooperativas, convidando-as e sensibilizando-as a participar da pesquisa; o e-mail de orientação e as instruções para preenchimento e encaminhamento das respostas via Internet.

Curitiba (PR), 03 de Janeiro de 2005

Cooperativas Agropecuárias do Paraná

Sr. Presidente,

A Pontifícia Universidade Católica do Paraná mantém um grupo de pesquisa sobre processo decisório apoiado pela Tecnologia da Informação em cooperativas agroindustriais. Vinculada a esse grupo, a PUC-PR está desenvolvendo pesquisa, com apoio da OCEPAR, sobre o processo decisório em nível estratégico nas cooperativas agropecuárias do Paraná.

Como produto da parceria PUC-PR/OCEPAR, haverá a produção de uma dissertação em nível de mestrado sobre esse tema, com benefícios mútuos para as duas instituições, na medida em que se obtenha um avanço no nível de conhecimento científico sobre o assunto.

Através da presente, vimos solicitar a participação dessa Cooperativa no levantamento de informações que proporcionem embasamento empírico à pesquisa.

As informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa serão coletadas através de questionários disponibilizados na Internet, cujos links de acesso estão sendo transmitidos via e-mail a essa cooperativa. Solicitamos que os questionários sejam respondidos por integrantes dessa cooperativa até 28 de Janeiro de 2005.

Será garantido o sigilo sobre todas as informações coletadas, que serão utilizadas exclusivamente na análise da pesquisa científica em pauta.

Estão disponíveis três questionários, que devem ser respondidos separadamente. O primeiro questionário busca informações sobre características da cooperativa e do seu corpo social, bem como sobre a percepção de um **administrador** da cooperativa sobre o seu processo decisório em nível estratégico. O segundo questionário busca informações sobre a percepção de um **dirigente** e o terceiro busca informações sobre a percepção de um **associado** que componha comissão interna de cooperados, sobre o mesmo processo decisório em nível estratégico da cooperativa.

O processo decisório é pesquisado em dois momentos distintos. O primeiro durante a fase de organização dos cooperados em comissões internas até as assembleias gerais, quando são consideradas as particularidades dos empreendimentos individuais dos cooperados com as consequentes pressões internas do quadro social. O segundo momento durante o posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecendo as suas condições concorrenciais e as pressões derivadas do ambiente externo.

As respostas sobre a percepção do processo decisório em nível estratégico da cooperativa estão apresentadas em escalas progressivas que visam detectar a opinião dos respondentes. Não há respostas certas ou erradas. O importante é a coleta da opinião autônoma e isenta dos administradores, dirigentes e cooperados sobre o processo decisório.

Certos da compreensão dessa cooperativa sobre a importância da sua participação no processo de coleta de informações necessárias para o alcance dos objetivos da pesquisa, aguardamos o preenchimento dos questionários. Dúvidas podem ser esclarecidas no e-mail rbarreiros@uol.com.br, ou com Reginaldo nos fones (041) 376 2432 ou (041) 8412 7573.

Agradecemos pela atenção e colaboração dessa cooperativa.

Roberto Max Protil
Professor - PUC-PR

Reginaldo F. Barreiros
Professor-UEPG/Mestrando – PUC-PR

From: reginaldo.barreiros@pucpr.br
To: Cooperativas do Estado do Paraná

Prezados Senhores,

Este e-mail complementa a correspondência encaminhada pela PUC-PR em

03.01.05, solicitando a colaboração dessa cooperativa no levantamento de dados sobre o processo decisório nas cooperativas agropecuárias do Paraná.

Encaminhamos em anexo a minuta da correspondência citada e as instruções sobre o preenchimento dos questionários, que contém os links específicos de acesso ao site onde a pesquisa está hospedada. Portanto, toda a pesquisa será efetuada através da Internet, sem a necessidade de preenchimento de nenhum formulário. Para o sucesso da pesquisa, solicitamos que este e-mail seja repassado ao Presidente ou ao Administrador da cooperativa, que poderão definir a forma de participação dessa organização na pesquisa. Dúvidas podem ser tiradas nos e-mails reginaldo.barreiros@pucpr.br ou rfbarreiros@uol.com.br ou no fone 041 376 2432 ou 041 8412 7573, com Reginaldo.

Obrigado pela participação.

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO DOS QUESTIONÁRIOS

- A pesquisa visa caracterizar o processo decisório em nível estratégico nas cooperativas agropecuárias do Paraná.
- O processo decisório será avaliado em duas fases distintas:
 - ⇒ A fase de **organização dos cooperados** em comissões internas até as assembleias gerais, quando são consideradas as condições dos empreendimentos dos cooperados, assim como do ambiente interno da cooperativa;
 - ⇒ A fase de **posicionamento da cooperativa no mercado**, quando são consideradas as condições e restrições oferecidas pelo ambiente externo.
- Os questionários visam avaliar a percepção dos respondentes sobre o processo decisório em nível estratégico da cooperativa. São pesquisados três públicos distintos: os **administradores** (questionário **1**), os **dirigentes** (questionário **2**) e os **cooperados** (questionário **3**).
- Dessa forma, solicitamos o preenchimento do questionário **1** por um **administrador**, do questionário **2** por um **dirigente** e o questionário **3** por um **cooperado** que participe de alguma comissão interna de associados.
- Os questionários são acessados através dos links indicados ao final desta página. A primeira tela que aparece após o acesso através dos links solicita a digitação de um código de segurança. Esse código é a sigla **ocepapuc**.
- O questionário 1 possui 10 telas, o 2 possui 8 telas e o 3 possui 4 telas. Ao final de cada tela aparece um botão que permite o acesso à tela seguinte. Para alcançar o final de cada tela é necessário manusear a barra de rolagem à direita do questionário.
- Após o preenchimento de cada questionário, este deve ser salvo, clicando no botão ao final da última página. Somente assim as respostas serão automaticamente capturadas e consideradas na pesquisa.
- O questionário 1, além das perguntas sobre a percepção de um administrador, contém outras questões que visam a caracterização de alguns aspectos da cooperativa e do seu quadro social, que serão fundamentais para o alcance do objetivo da pesquisa, na medida em que possibilitem a identificação e associação de variáveis, que interfiram no processo decisório da cooperativa em nível estratégico. Para a adequada resposta dessas perguntas é provável a necessidade de algum levantamento prévio junto à área técnica da cooperativa. Sugerimos que o administrador, antes de responder as questões, leia o questionário inteiro e levante as informações solicitadas previamente, evitando dessa forma o desconforto de interromper o preenchimento do questionário para a busca de informações.
- As perguntas que buscam levantar a percepção dos respondentes sobre o processo decisório estão dispostas em escalas de sete pontos. Não há respostas certas ou erradas. O importante é que o respondente escolha a alternativa que melhor reflita a sua opinião.
- Após salvar o questionário, se for o caso, é possível modificar as questões respondidas originalmente. Nesse caso, basta acessar o link de modificação do questionário, exibido ao final desta página, quando será solicitado além do código de acesso, a chave identificadora da gravação original, gerada automaticamente pelo sistema ao final da primeira gravação. É importante, portanto, anotar essa chave.
- **IMPORTANTE:**
 - O acesso ao questionário através da Internet depende da instalação do aplicativo JAVA no microcomputador que estiver sendo utilizado pelo respondente. Se você não conseguir acessar o questionário por falta do JAVA (tela em branco ou cinza), a

solução é simples: basta instalar esse aplicativo através do site <<http://www.sun.com>> e procurar pelo download do JAVA.

- Em ambientes corporativos, aplicativos de proteção como o FIREWALL, podem impedir o acesso aos questionários. A solução passa pela verificação junto ao setor de informática da existência de restrição no acesso de links externos (páginas http, ftp, etc). Em caso positivo, verificar a possibilidade de liberar, ao menos temporariamente, o acesso.
- Ultrapassadas essas possíveis situações, se mesmo assim persistir a impossibilidade de acesso através dos links abaixo, favor selecionar a URL do link (todas informadas abaixo), copiar e colar no campo de endereço do navegador.
- **OBRIGADO POR PARTICIPAR**

Questionário 1: deve ser respondido por um **administrador**: [clique aqui](#)

<http://143.54.105.220:3610/rprotil/questionario1cooperativas/questionario.htm>

Questionário 2: deve ser respondido por um **dirigente**: [clique aqui](#)

<http://143.54.105.220:3610/rprotil/questionario2cooperativas/questionario.htm>

Questionário 3: deve ser respondido por um **cooperado**: [clique aqui](#)

<http://143.54.105.220:3610/rprotil/questionario3cooperativas/questionario.htm>

Modificação do questionário 1: [clique aqui](#)

<http://143.54.105.220:3610/rprotil/questionario1cooperativas/modificacao.htm>

Modificação do questionário 2: [clique aqui](#)

<http://143.54.105.220:3610/rprotil/questionario2cooperativas/modificacao.htm>

Modificação do questionário 3: [clique aqui](#)

<http://143.54.105.220:3610/rprotil/questionario3cooperativas/modificacao.htm>

APÊNDICE 2:

QUESTIONÁRIO 1 – ADMINISTRADORES

QUESTIONÁRIO 2 – DIRIGENTES

QUESTIONÁRIO 3 – COOPERADOS

Neste apêndice encontram-se os três questionários que foram submetidos às cooperativas. O questionário 1, direcionado aos administradores; o questionário 2, direcionado aos dirigentes e o questionário 3, direcionado para os cooperados.

Os questionários estão em formato html, como foram disponibilizados para resposta em tempo real, na Internet. Portanto, cada folha representa uma tela em microcomputador.

As perguntas sobre o processo decisório foram estruturadas em escalas Likert ou de diferencial semântico, com 7 pontos de resposta (pesos crescentes de 1 a 7). A exceção foi a primeira pergunta sobre a dimensão política (decisores preocupados com seus próprios objetivos ou com os objetivos da organização), que foi elaborada com escala reversa (pesos decrescentes de 7 a 1).

QUESTIONÁRIO 1: PROCESSO DECISÓRIO EM NÍVEL ESTRATÉGICO DA COOPERATIVA NA VISÃO DE UM ADMINISTRADOR

Este questionário deve ser respondido por um ADMINISTRADOR da cooperativa. O questionário possui um primeiro segmento de perguntas que caracterizam a cooperativa, um segundo segmento sobre características do quadro social e um terceiro segmento que visa identificar a percepção do respondente sobre o processo decisório em nível estratégico da cooperativa. O processo decisório é investigado em duas fases distintas: a fase de organização dos cooperados e a fase de posicionamento da cooperativa no mercado.

Identificação e caracterização da cooperativa

Nome da cooperativa

Telefone da cooperativa

E-mail e/ou site da cooperativa

Cargo do respondente

O respondente é associado da cooperativa?

sim

não

Quais as principais atividades desenvolvidas pela cooperativa ?

Qual foi o faturamento da cooperativa em 2003?

Qual foi o valor da produção recebida dos associados em 2003?

GRUPO Nº2

Qual o número de associados da cooperativa?

Qual o número de associados ativos da cooperativa?

Qual a taxa média de retenção de capital cobrada pela cooperativa quando da entrega dos produtos pelos cooperados?

Qual o percentual médio da produção total dos cooperados que é efetivamente entregue na cooperativa para comercialização por seu intermédio ?

A Diretoria da cooperativa exerce funções:

exclusivamente diretivas

predominantemente diretivas

diretivas e administrativas em proporções próximas

predominantemente administrativas

exclusivamente administrativas

Composição do faturamento da cooperativa

O próximo grupo de perguntas refere-se à composição do faturamento da cooperativa. O somatório das respostas dessas questões deve atingir 100%.

GRUPO Nº3

Qual a participação percentual da venda de produtos agrícolas primários na composição do faturamento da cooperativa em 2003?

Qual a participação percentual da venda de produtos pecuários primários na composição do faturamento da cooperativa em 2003?

Qual a participação percentual da venda de insumos na composição do faturamento da cooperativa em 2003?

Qual a participação percentual da prestação de serviços na composição do faturamento da cooperativa em 2003?

Qual a participação percentual da venda de produtos industrializados na composição do faturamento da cooperativa em 2003?

Qual a participação percentual da venda de outros produtos na composição do faturamento da cooperativa em 2003?

Origem étnica dos cooperados

Qual a origem étnica predominante dos associados da cooperativa?

Qual o percentual dos cooperados que têm a origem étnica predominante da cooperativa?

Porte dos cooperados quanto à renda bruta anual

O próximo grupo de perguntas refere-se à distribuição dos cooperados em classes de renda bruta anual. O somatório dos percentuais indicados como respostas dessas perguntas deve atingir 100%.

GRUPO Nº4

Qual é o percentual de cooperados ativos que tem renda bruta anual até R\$14.000,00.

Qual é o percentual de cooperados ativos que tem renda bruta anual entre R\$14.001,00 e R\$ 30.000,00.

Qual é o percentual de cooperados ativos que tem renda bruta anual entre R\$30.001,00 e R\$ 60.000,00.

Qual é o percentual de cooperados ativos que tem renda bruta anual entre R\$60.001,00 e R\$ 100.000,00.

Qual é o percentual de cooperados ativos que tem renda bruta anual entre R\$100.001,00 e R\$ 200.000,00.

Qual é o percentual de cooperados ativos que tem renda bruta anual entre R\$200.001,00 e R\$ 500.000,00.

Qual é o percentual de cooperados ativos que tem renda bruta anual entre R\$ 500.001,00 e R\$ 1.000.000,00.

Qual o percentual de cooperados que tem renda bruta anual acima de R\$ 1.000.000,00 ?

Natureza dos empreendimentos dos cooperados

O próximo grupo de perguntas refere-se à distribuição de frequência dos cooperados quanto à natureza de seus empreendimentos. O somatório das respostas dessas questões deve atingir 100%.

GRUPO Nº5

Qual o percentual de cooperados ativos que exploram exclusivamente agricultura(100% da renda bruta proveniente de atividade agrícola)?

Qual o percentual de cooperados ativos que exploram principalmente atividades agrícolas, tendo a pecuária como atividade secundária(80% a 99% da renda bruta proveniente de atividade agrícola)?

Qual o percentual de cooperados ativos que exploram mais atividades agrícolas em relação às pecuárias(60% a 79% da renda bruta proveniente de atividade agrícola)?

Qual o percentual de cooperados ativos que exploram atividades agrícolas e pecuárias de forma equilibrada(renda bruta das atividades agrícolas ou das atividades pecuárias=50%+/-9%)?

Qual o percentual de cooperados ativos que exploram mais atividades pecuárias que atividades agrícolas(60% a 79% da renda bruta proveniente de atividades pecuárias)?

Qual o percentual de cooperados ativos que exploram principalmente atividades pecuárias, tendo a agricultura como atividade secundária (80% a 99% da renda bruta proveniente de atividade pecuária)?

Qual é o percentual de cooperados ativos que exploram exclusivamente atividades pecuárias ? (100% da renda bruta proveniente de atividades pecuárias)

Atenção : As questões seguintes referem-se à sua percepção sobre o processo decisório em nível estratégico da cooperativa. As alternativas de resposta estão dispostas em escalas de sete pontos, para que você escolha o grau que melhor reflita sua opinião.

Processo decisório - Fase de organização dos cooperados

As próximas 14 questões referem-se ao processo decisório em nível estratégico durante a fase de organização dos cooperados em comissões internas até as assembleias gerais, consideradas as condições dos empreendimentos individuais dos cooperados e do ambiente interno da cooperativa.

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, com que intensidade os decisores buscam por informações antes de tomar decisões estratégicas ?

- nenhuma
- muito baixa
- baixa
- média
- entre média e alta
- alta
- muito alta

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, com que intensidade os decisores analisam informações relevantes antes de tomar decisões estratégicas ?

- nenhuma
- muito baixa
- baixa
- média
- entre média e alta
- alta
- muito alta

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, qual o grau de importância de métodos de análise quantitativa na tomada de decisões estratégicas ?

- muito baixo
- baixo
- entre baixo e médio
- médio
- entre médio e alto
- alto
- muito alto

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, qual abordagem tem mais influência na tomada de decisão: a analítica ou a intuitiva?

- absolutamente intuitiva
- principalmente intuitiva
- mais intuitiva que analítica
- equilibrada
- mais analítica que intuitiva
- principalmente analítica
- absolutamente analítica

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, qual o grau de eficácia dos decisores, focando sua atenção em informações fundamentais e descartando informações irrelevantes para tomar decisões estratégicas?

- muito baixa
- baixa
- entre baixa e média
- média
- entre média e alta
- alta
- muito alta

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, os decisores, em nível estratégico, estão primariamente preocupados com seus próprios objetivos, ou com os objetivos da organização?

- absolutamente com seus próprios objetivos
- principalmente com seus próprios objetivos
- mais com seus próprios objetivos do que com os objetivos da organização
- preocupação equilibrada entre seus próprios objetivos e os objetivos da organização
- mais com os objetivos da organização que com os seus objetivos
- principalmente com os objetivos da organização
- absolutamente com os objetivos da organização

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as pessoas estão abertas entre si sobre seus interesses e preferências nas decisões estratégicas?

- absolutamente abertas
- muito abertas
- mais abertas que fechadas
- proporcao neutra
- mais fechadas que abertas
- muito fechadas
- absolutamente fechadas

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as decisões estratégicas são afetadas pelo uso do poder e influência entre membros do grupo?

- nenhuma
- muito baixa
- baixa
- média
- entre média e alta
- alta
- muito alta

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, em que proporção as decisões estratégicas são afetadas pela negociação entre membros do grupo?

- nenhuma
- muito baixa
- baixa
- média
- entre média e alta
- alta
- muito alta

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, com que frequência a agilidade na tomada de decisões estratégicas é adequada, quando comparada às empresas concorrentes no mercado?

- nenhuma
- muito baixa
- baixa
- média
- entre média e alta
- alta
- muito alta

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, em que proporção ocorre a participação direta ou indireta dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa?

- absolutamente indireta
- muito indireta
- mais indireta que direta
- proporções iguais entre indireta e direta
- mais direta que indireta
- muito direta
- absolutamente direta

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, em que proporção ocorre a participação solicitada ou espontânea dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa?

- sempre solicitada
- quase sempre solicitada
- mais solicitada que espontânea
- proporções iguais entre solicitada e espontânea
- mais espontânea que solicitada
- quase sempre espontânea
- sempre espontânea

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção ocorre a participação efetiva ou homologatória dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa?

- sempre efetiva
- quase sempre efetiva
- mais efetiva que homologatória
- proporções iguais entre efetiva e homologatória
- mais homologatória que efetiva
- quase sempre homologatória
- sempre homologatória

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as decisões estratégicas tomadas atendem aos interesses da maioria dos cooperados?

- nula
- muito baixa
- baixa
- média
- alta
- muito alta
- absoluta

Processo decisório - Fase de posicionamento da cooperativa no mercado

As questões seguintes referem-se ao processo decisório em nível estratégico durante a fase de posicionamento da cooperativa no mercado, consideradas as condições e restrições oferecidas pelo ambiente externo.

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas as suas condições concorrenciais, com que intensidade os decisores buscam por informações antes de tomar decisões estratégicas?

- nenhuma
- muito baixa
- baixa
- média
- entre média e alta
- alta
- muito alta

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas as suas condições concorrenciais, com que intensidade os decisores analisam informações relevantes antes de tomar decisões estratégicas?

- nenhuma
- muito baixa
- baixa
- média
- entre média e alta
- alta
- muito alta

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas as suas condições concorrenciais, qual o grau de importância de métodos e análise quantitativa na tomada de decisões estratégicas?

- muito baixo
- baixo
- entre baixo e médio
- médio
- entre médio e alto
- alto
- muito alto

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas as suas condições concorrenciais, qual abordagem tem mais influência na tomada de decisão: a analítica ou intuitiva?

- absolutamente intuitiva
- principalmente intuitiva
- mais intuitiva que analítica
- equilibrada
- mais analítica do que intuitiva
- principalmente analítica
- absolutamente analítica

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas as suas condições concorrenciais, qual o grau de eficácia dos decisores, focando sua atenção em informações fundamentais e descartando informações irrelevantes para tomar decisões

- muito baixa
- baixa
- entre baixa e média
- média
- entre média e alta
- alta
- muito alta

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas as suas condições concorrenciais, os decisores, em nível estratégico, estão primariamente preocupados com seus próprios objetivos, ou com os objetivos da organização?

- absolutamente com seus próprios objetivos
- principalmente com seus próprios objetivos
- mais com seus próprios objetivos do que com os objetivos da organização
- preocupação equilibrada entre seus próprios objetivos e os objetivos da organização
- mais com os objetivos da organização que com os seus próprios objetivos
- principalmente com os objetivos da organização
- absolutamente com os objetivos da organização

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados,obedecidas as suas condições concorrenciais, em que proporção as pessoas estão abertas entre si sobre seus interesses e preferências nas decisões estratégicas?

- absolutamente abertas
- muito abertas
- mais abertas que fechadas
- proporção neutra
- mais fechadas que abertas
- muito fechadas
- absolutamente fechadas

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados,obedecidas as suas condições concorrenciais, em que proporção as decisões estratégicas são afetadas pelo uso do poder e influência entre membros do grupo?

- nenhuma
- muito baixa
- baixa
- média
- entre média e alta
- alta
- muito alta

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados,obedecidas as suas condições concorrenciais, em que proporção as decisões estratégicas são afetadas pela negociação entre membros do grupo?

- nenhuma
- muito baixa
- baixa
- média
- entre média e alta
- alta
- muito alta

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas suas condições concorrenciais, com que frequência a agilidade na tomada de decisões estratégicas é adequada, quando comparada às empresas concorrentes no mercado?

- nenhuma
- muito baixa
- baixa
- média
- entre média e alta
- alta
- muito alta

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas suas condições concorrenciais, em que proporção ocorre a participação direta ou indireta dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa?

- absolutamente indireta
- muito indireta
- mais indireta que direta
- proporções iguais entre indireta e direta
- mais direta que indireta
- muito direta
- absolutamente direta
- os cooperados não participam nessa etapa do processo decisório

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas suas condições concorrenciais, em que proporção ocorre a participação solicitada ou espontânea dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperat

- sempre solicitada
- quase sempre solicitada
- mais solicitada que espontânea
- proporções iguais entre solicitada e espontânea
- mais espontânea que solicitada
- quase sempre espontânea
- sempre espontânea
- os cooperados não participam nessa etapa do processo decisório

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas suas condições concorrenciais, em que proporção ocorre a participação efetiva ou homologatória dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperat

- sempre efetiva
- quase sempre efetiva
- mais efetiva que homologatória
- proporções iguais entre efetiva e homologatória
- mais homologatória que efetiva
- quase sempre homologatória
- sempre homologatória
- os cooperados não participam nessa etapa do processo decisório

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas suas condições concorrenciais, em que proporção as decisões estratégicas tomadas atendem aos interesses da maioria dos cooperados?

- nula
- muito baixa
- baixa
- média
- alta
- muito alta
- absoluta

QUESTIONÁRIO 2: PROCESSO DECISÓRIO EM NÍVEL ESTRATÉGICO DA COOPERATIVA NA VISÃO DE UM DIRIGENTE

Este questionário deve ser respondido por um DIRIGENTE da cooperativa. As perguntas visam identificar a percepção do respondente sobre o processo decisório em nível estratégico da cooperativa. O processo decisório é investigado em duas fases distintas: a fase de organização interna dos cooperados e a fase de posicionamento da cooperativa no mercado externo.

Identificações

Nome da cooperativa

Cargo do respondente

Atenção : As questões referem-se à sua percepção sobre o processo decisório em nível estratégico da cooperativa. As alternativas de resposta estão dispostas em escalas de sete pontos, para que você escolha o grau que melhor reflita sua opinião.

Processo decisório - fase de organização dos cooperados

As próximas 14 questões referem-se ao processo decisório em nível estratégico durante a fase de organização dos cooperados em comissões internas até as assembleias gerais, consideradas as condições dos empreendimentos individuais dos cooperados e do ambiente interno da cooperativa.

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, com que intensidade os decisores buscam por informações antes de tomar decisões estratégicas ?

- nenhuma
 muito baixa
 baixa
 média
 entre média e alta
 alta
 muito alta

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, com que intensidade os decisores analisam informações relevantes antes de tomar decisões estratégicas ?

- nenhuma
 muito baixa
 baixa
 média
 entre média e alta
 alta
 muito alta

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, qual o grau de importância de métodos de análise quantitativa na tomada de decisões estratégicas?

- muito baixo
 baixo
 entre baixo e médio
 médio
 entre médio e alto
 alto
 muito alto

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, qual abordagem tem mais influência na tomada de decisão: a analítica ou a intuitiva?

- absolutamente intuitiva
- principalmente intuitiva
- mais intuitiva que analítica
- equilibrada
- mais analítica do que intuitiva
- principalmente analítica
- absolutamente analítica

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, qual o grau de eficácia dos decisores, focando sua atenção em informações fundamentais e descartando informações irrelevantes para tomar decisões estratégicas?

- muito baixa
- baixa
- entre baixa e média
- média
- entre média e alta
- alta
- muito alta

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, os decisores, em nível estratégico, estão primariamente preocupados com seus próprios objetivos, ou com os objetivos da organização?

- absolutamente com seus próprios objetivos
- principalmente com seus próprios objetivos
- mais com seus próprios objetivos do que com os objetivos da organização
- preocupação equilibrada entre seus próprios objetivos e os objetivos da organização
- mais com os objetivos da organização que com os seus objetivos
- principalmente com os objetivos da organização
- absolutamente com os objetivos da organização

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, em que proporção as pessoas estão abertas entre si sobre seus interesses e preferências nas decisões estratégicas?

- absolutamente abertas
- muito abertas
- mais abertas que fechadas
- proporção neutra
- mais fechadas que abertas
- muito fechadas
- absolutamente fechadas

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as decisões estratégicas são afetadas pelo uso do poder e influência entre membros do grupo?

- nenhuma
- muito baixa
- baixa
- média
- entre média e alta
- alta
- muito alta

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as decisões estratégicas são afetadas pela negociação entre membros do grupo?

- nenhuma
- muito baixa
- baixa
- média
- entre média e alta
- alta
- muito alta

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, com que frequência a agilidade na tomada de decisões estratégicas é adequada, quando comparada às empresas concorrentes no mercado?

- nenhuma
- muito baixa
- baixa
- média
- entre média e alta
- alta
- muito alta

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção ocorre a participação direta ou indireta dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa?

- absolutamente indireta
- muito indireta
- mais indireta que direta
- proporções iguais entre indireta e direta
- mais direta que indireta
- muito direta
- absolutamente direta

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, em que proporção ocorre a participação solicitada ou espontânea dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa?

- sempre solicitada
- quase sempre solicitada
- mais solicitada que espontânea
- proporções iguais entre solicitada e espontânea
- mais espontânea que solicitada
- quase sempre espontânea
- sempre espontânea

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, em que proporção ocorre a participação efetiva ou homologatória dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa?

- sempre efetiva
- quase sempre efetiva
- mais efetiva que homologatória
- proporções iguais entre efetiva e homologatória
- mais homologatória que efetiva
- quase sempre homologatória
- sempre homologatória

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, em que proporção as decisões estratégicas tomadas atendem aos interesses da maioria dos cooperados?

- nula
- muito baixa
- baixa
- média
- alta
- muito alta
- absoluta

Processo decisório - fase de posicionamento da cooperativa no mercado.

As questões finais seguintes referem-se ao processo decisório em nível estratégico durante a fase de posicionamento da cooperativa no mercado, consideradas as condições e restrições oferecidas pelo ambiente externo.

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas as suas condições concorrenciais, com que intensidade os decisores buscam por informações antes de tomar decisões estratégicas?

- nenhuma
- muito baixa
- baixa
- média
- entre média e alta
- alta
- muito alta

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas as suas condições concorrenciais, com que intensidade os decisores analisam informações relevantes antes de tomar decisões estratégicas?

- nenhuma
- muito baixa
- baixa
- média
- entre média e alta
- alta
- muito alta

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas as suas condições concorrenciais, qual o grau de importância de métodos e análise quantitativa na tomada de decisões e estratégicas?

- muito baixo
- baixo
- entre baixo e médio
- médio
- entre médio e alto
- alto
- muito alto

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas as suas condições concorrenciais, qual abordagem tem mais influência na tomada de decisão: a analítica ou intuitiva?

- absolutamente intuitiva
- principalmente intuitiva
- mais intuitiva que analítica
- equilibrada
- mais analítica do que intuitiva
- principalmente analítica
- absolutamente analítica

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas as suas condições concorrenciais, qual o grau de eficácia dos decisores, focando sua atenção em informações fundamentais e descartando informações irrelevantes para tomar decisões

- muito baixa
- baixa
- entre baixa e média
- média
- entre média e alta
- alta
- muito alta

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas as suas condições concorrenciais, os decisores, em nível estratégico, estão primariamente preocupados com seus próprios objetivos, ou com os objetivos da organização?

- absolutamente com seus próprios objetivos
- principalmente com seus próprios objetivos
- mais com seus próprios objetivos do que com os objetivos da organização
- preocupação equilibrada entre seus próprios objetivos e os objetivos da organização
- mais com os objetivos da organização que com os seus próprios objetivos
- principalmente com os objetivos da organização
- absolutamente com os objetivos da organização

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas as suas condições concorrenciais, em que proporção as pessoas estão abertas entre si sobre seus interesses e preferências nas decisões estratégicas?

- absolutamente abertas
- muito abertas
- mais abertas que fechadas
- proporção neutra
- mais fechadas que abertas
- muito fechadas
- absolutamente fechadas

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas as suas condições concorrenciais, em que proporção as decisões estratégicas são afetadas pelo uso do poder e influência entre membros do grupo?

- nenhuma
- muito baixa
- baixa
- média
- entre média e alta
- alta
- muito alta

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas as suas condições concorrenciais, em que proporção as decisões estratégicas são afetadas pela negociação entre membros do grupo?

- nenhuma
- muito baixa
- baixa
- média
- entre média e alta
- alta
- muito alta

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas suas condições concorrenciais, com que frequência a agilidade na tomada de decisões estratégicas é adequada, quando comparada às empresas concorrentes no mercado?

- nenhuma
- muito baixa
- baixa
- média
- entre média e alta
- alta
- muito alta

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas suas condições concorrenciais, em que proporção ocorre a participação direta ou indireta dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa?

- absolutamente indireta
- muito indireta
- mais indireta que direta
- proporções iguais entre indireta e direta
- mais direta que indireta
- muito direta
- absolutamente direta
- os cooperados não participam nessa etapa do processo decisório

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas suas condições concorrenciais, em que proporção ocorre a participação solicitada ou espontânea dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperat

- sempre solicitada
- quase sempre solicitada
- mais solicitada que espontânea
- proporções iguais entre solicitada e espontânea
- mais espontânea que solicitada
- quase sempre espontânea
- sempre espontânea
- os cooperados não participam nessa etapa do processo decisório

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas suas condições concorrenciais, em que proporção ocorre a participação efetiva ou homologatória dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperat

- sempre efetiva
- quase sempre efetiva
- mais efetiva que homologatória
- proporções iguais entre efetiva e homologatória
- mais homologatória que efetiva
- quase sempre homologatória
- sempre homologatória
- os cooperados não participam nessa etapa do processo decisório

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas suas condições concorrenciais, em que proporção as decisões estratégicas tomadas atendem aos interesses da maioria dos cooperados?

- nula
- muito baixa
- baixa
- média
- alta
- muito alta
- absoluta

Data de digitação

QUESTIONÁRIO 3: PROCESSO DECISÓRIO EM NÍVEL ESTRATÉGICO DA COOPERATIVA NA VISÃO DE UM COOPERADO

Este questionário deve ser respondido por um ASSOCIADO que componha alguma comissão interna da cooperativa. As perguntas visam identificar a percepção do respondente sobre o processo decisório em nível estratégico da cooperativa. O processo decisório é investigado em duas fases distintas: a fase de organização interna dos cooperados e a fase de posicionamento da cooperativa no mercado externo.

Identificação

Nome da cooperativa

Atenção : As questões referem-se à sua percepção sobre o processo decisório em nível estratégico da cooperativa. As alternativas de resposta estão dispostas em escalas de sete pontos, para que você escolha o grau que melhor reflita sua opinião.

As questões referem-se ao processo decisório em nível estratégico durante a fase de organização dos cooperados em comissões internas até as assembleias gerais, consideradas as condições dos empreendimentos individuais dos cooperados e do ambiente interno da cooperativa.

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, com que intensidade os decisores buscam por informações antes de tomar decisões estratégicas ?

- nenhuma
- muito baixa
- baixa
- média
- entre média e alta
- alta
- muito alta

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, com que intensidade os decisores analisam informações relevantes antes de tomar decisões estratégicas ?

- nenhuma
- muito baixa
- baixa
- média
- entre média e alta
- alta
- muito alta

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, qual o grau de importância de métodos de análise quantitativa na tomada de decisões estratégicas ?

- muito baixo
- baixo
- entre baixo e médio
- médio
- entre médio e alto
- alto
- muito alto

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, qual abordagem tem mais influência na tomada de decisão: a analítica ou a intuitiva?

- absolutamente intuitiva
- principalmente intuitiva
- mais intuitiva que analítica
- equilibrada
- mais analítica do que intuitiva
- principalmente analítica
- absolutamente analítica

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, qual o grau de eficácia dos decisores, focando sua atenção em informações fundamentais e descartando informações irrelevantes para tomar decisões estratégicas?

- muito baixa
- baixa
- entre baixa e média
- média
- entre média e alta
- alta
- muito alta

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, os decisores, em nível estratégico, estão primariamente preocupados com seus próprios objetivos, ou com os objetivos da organização?

- absolutamente com seus próprios objetivos
- principalmente com seus próprios objetivos
- mais com seus próprios objetivos do que com os objetivos da organização
- preocupação equilibrada entre seus próprios objetivos e os objetivos da organização
- mais com os objetivos da organização que com os seus objetivos
- principalmente com os objetivos da organização
- absolutamente com os objetivos da organização

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as pessoas estão abertas entre si sobre seus interesses e preferências nas decisões estratégicas?

- absolutamente abertas
- muito abertas
- mais abertas que fechadas
- proporção neutra
- mais fechadas que abertas
- muito fechadas
- absolutamente fechadas

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, em que proporção as decisões estratégicas são afetadas pelo uso do poder e influência entre membros do grupo?

- nenhuma
- muito baixa
- baixa
- média
- entre média e alta
- alta
- muito alta

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, em que proporção as decisões estratégicas são afetadas pela negociação entre membros do grupo?

- nenhuma
- muito baixa
- baixa
- média
- entre média e alta
- alta
- muito alta

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, com que frequência a agilidade na tomada de decisões estratégicas é adequada, quando comparada às empresas concorrentes no mercado?

- nenhuma
- muito baixa
- baixa
- média
- entre média e alta
- alta
- muito alta

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, em que proporção ocorre a participação direta ou indireta dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa?

- absolutamente indireta
- muito indireta
- mais indireta que direta
- proporções iguais entre indireta e direta
- mais direta que indireta
- muito direta
- absolutamente direta

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, em que proporção ocorre a participação solicitada ou espontânea dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa?

- sempre solicitada
- quase sempre solicitada
- mais solicitada que espontânea
- proporções iguais entre solicitada e espontânea
- mais espontânea que solicitada
- quase sempre espontânea
- sempre espontânea

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, em que proporção ocorre a participação efetiva ou homologatória dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa?

- sempre efetiva
- quase sempre efetiva
- mais efetiva que homologatória
- proporções iguais entre efetiva e homologatória
- mais homologatória que efetiva
- quase sempre homologatória
- sempre homologatória

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, em que proporção as decisões estratégicas tomadas atendem aos interesses da maioria dos cooperados?

- nula
- muito baixa
- baixa
- média
- alta
- muito alta
- absoluta

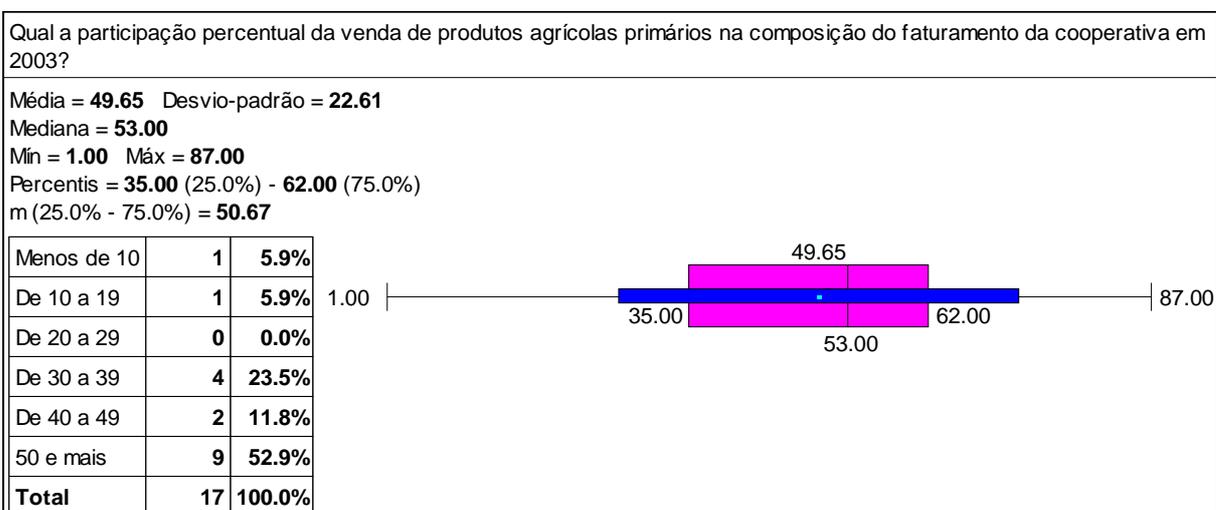
Data de digitação

APÊNDICE 3 – COMPOSIÇÃO DO FATURAMENTO DAS COOPERATIVAS

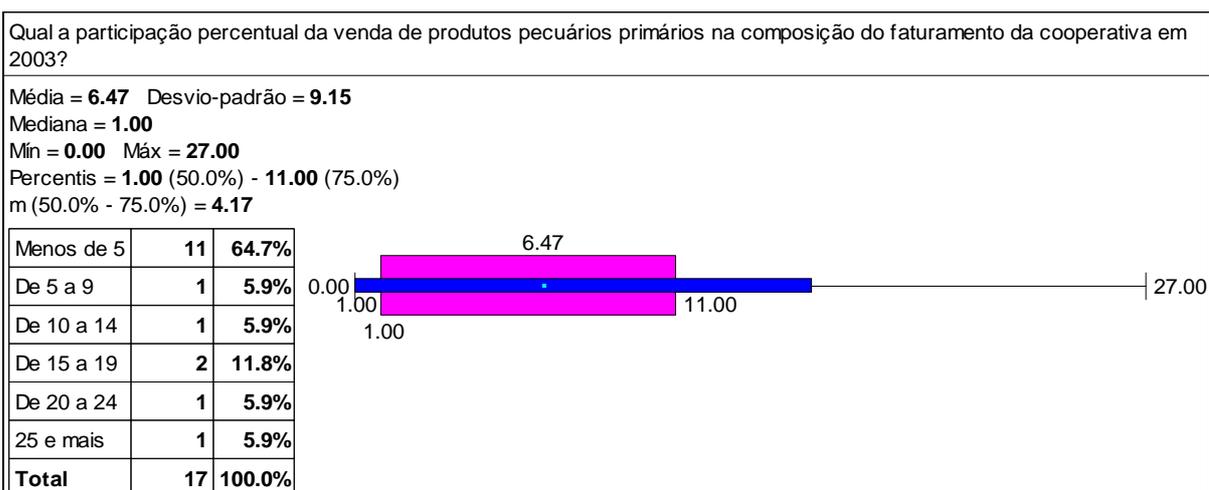
Neste apêndice encontram-se as descrições estatísticas globais de cada item componente do faturamento das cooperativas, que refletem as respostas recebidas diretamente das cooperativas, sem ponderação, conforme a importância relativa de cada cooperativa.

A descrição estatística engloba as seguintes medidas: média, desvio padrão, mediana, mínimo, máximo, média corrigida e distribuição em classes.

COMPOSIÇÃO FATURAMENTO 1



COMPOSIÇÃO FATURAMENTO 2



COMPOSIÇÃO FATURAMENTO 3

Qual a participação percentual da venda de insumos na composição do faturamento da cooperativa em 2003?

Média = **23.94** Desvio-padrão = **7.66**

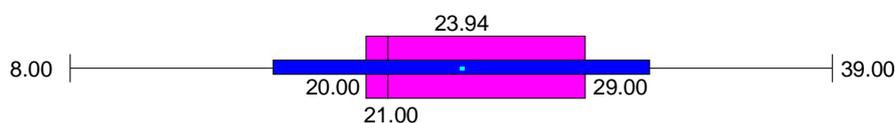
Mediana = **21.00**

Min = **8.00** Máx = **39.00**

Percentis = **20.00** (25.0%) - **29.00** (75.0%)

m (25.0% - 75.0%) = **23.09**

Menos de 10	1	5.9%
De 10 a 14	0	0.0%
De 15 a 19	2	11.8%
De 20 a 24	8	47.1%
De 25 a 29	3	17.6%
30 e mais	3	17.6%
Total	17	100.0%



COMPOSIÇÃO FATURAMENTO 4

Qual a participação percentual da prestação de serviços na composição do faturamento da cooperativa em 2003?

Média = **3.76** Desvio-padrão = **4.37**

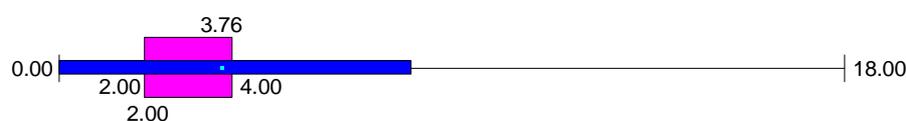
Mediana = **2.00**

Min = **0.00** Máx = **18.00**

Percentis = **2.00** (25.0%) - **4.00** (75.0%)

m (25.0% - 75.0%) = **2.67**

Menos de 3	9	52.9%
De 3 a 5	6	35.3%
De 6 a 8	0	0.0%
De 9 a 11	1	5.9%
De 12 a 14	0	0.0%
15 e mais	1	5.9%
Total	17	100.0%



COMPOSIÇÃO FATURAMENTO 5

Qual a participação percentual da venda de produtos industrializados na composição do faturamento da cooperativa em 2003?

Média = **13.24** Desvio-padrão = **19.43**

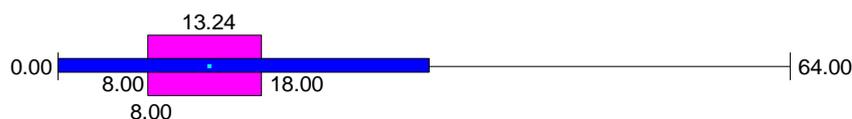
Mediana = **8.00**

Min = **0.00** Máx = **64.00**

Percentis = **8.00** (50.0%) - **18.00** (75.0%)

m (50.0% - 75.0%) = **14.43**

Menos de 10.00	9	52.9%
De 10.00 a 20.00	6	35.3%
De 20.00 a 30.00	0	0.0%
De 30.00 a 40.00	0	0.0%
De 40.00 a 50.00	0	0.0%
50.00 e mais	2	11.8%
Total	17	100.0%



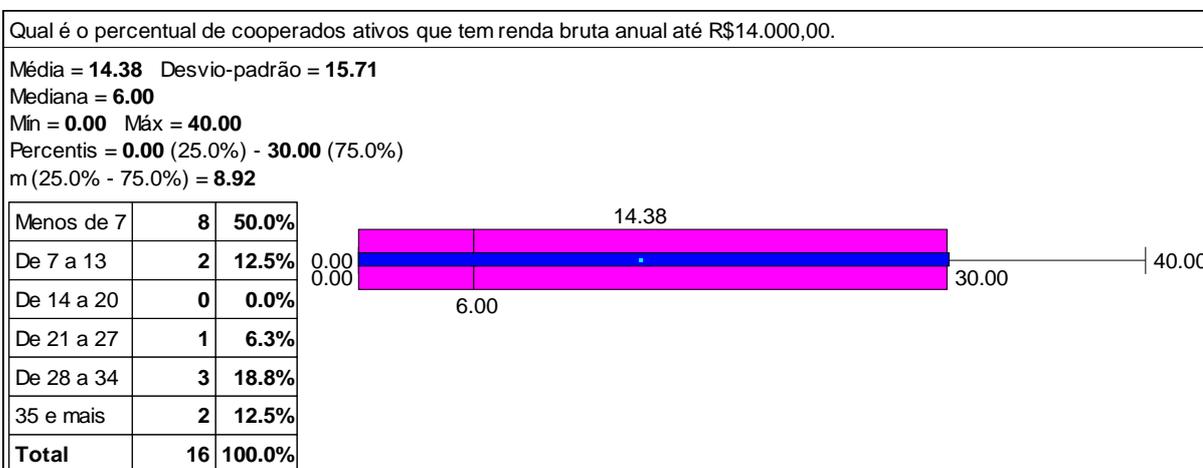
APÊNDICE 4 - HOMOGENEIDADE RENDA

Neste apêndice encontram-se as descrições estatísticas das respostas relativas à homogeneidade renda dos cooperados, medida através da distribuição de frequência por classes de renda bruta dos seus empreendimentos.

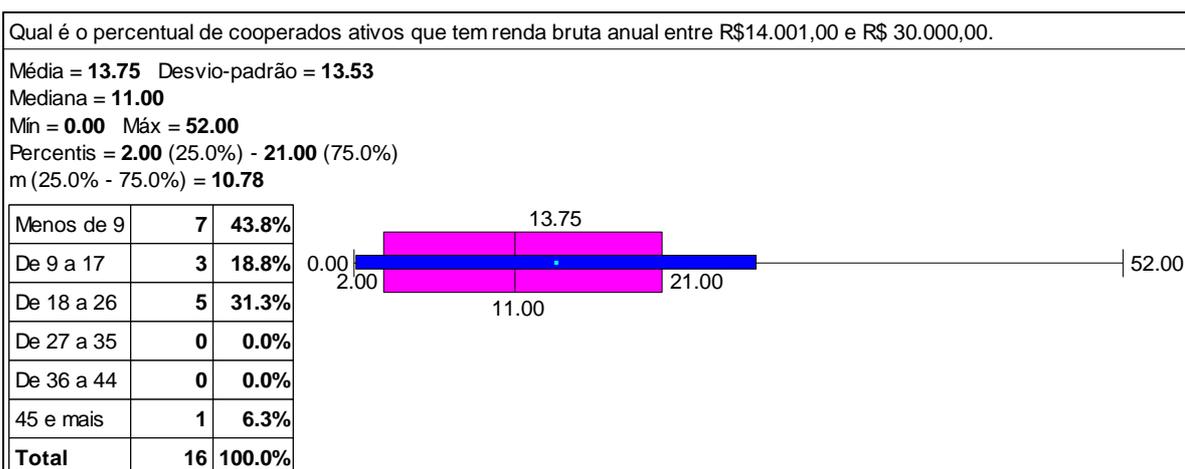
Os dados não revelam informações sobre dados primários e não foram ponderados, conforme a importância relativa de cada cooperativa.

A descrição estatística engloba as seguintes medidas por classe de renda: média, desvio padrão, mediana, mínimo, máximo, média corrigida e distribuição em classes.

HOMOGENEIDADE RENDA 1



HOMOGENEIDADE RENDA 2



HOMOGENEIDADE RENDA 3

Qual é o percentual de cooperados ativos que tem renda bruta anual entre R\$30.001,00 e R\$ 60.000,00.

Média = **15.19** Desvio-padrão = **12.37**

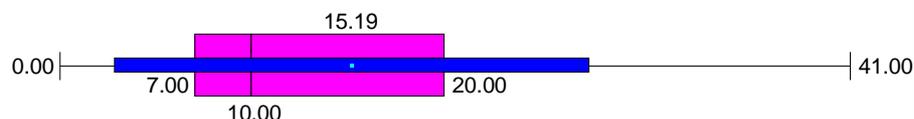
Mediana = **10.00**

Mín = **0.00** Máx = **41.00**

Percentis = **7.00** (25.0%) - **20.00** (75.0%)

m (25.0% - 75.0%) = **13.22**

Menos de 7	3	18.8%
De 7 a 13	5	31.3%
De 14 a 20	4	25.0%
De 21 a 27	2	12.5%
De 28 a 34	0	0.0%
35 e mais	2	12.5%
Total	16	100.0%



HOMOGENEIDADE RENDA 4

Qual é o percentual de cooperados ativos que tem renda bruta anual entre R\$60.001,00 e R\$ 100.000,00.

Média = **15.81** Desvio-padrão = **11.71**

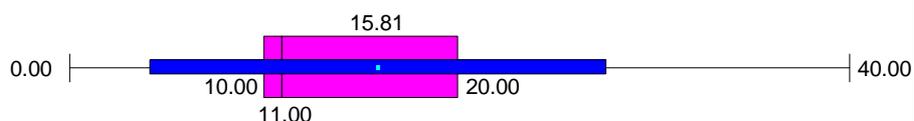
Mediana = **11.00**

Mín = **0.00** Máx = **40.00**

Percentis = **10.00** (25.0%) - **20.00** (75.0%)

m (25.0% - 75.0%) = **13.44**

Menos de 7	3	18.8%
De 7 a 13	5	31.3%
De 14 a 20	4	25.0%
De 21 a 27	1	6.3%
De 28 a 34	1	6.3%
35 e mais	2	12.5%
Total	16	100.0%



HOMOGENEIDADE RENDA 5

Qual é o percentual de cooperados ativos que tem renda bruta anual entre R\$100.001,00 e R\$ 200.000,00.

Média = **13.44** Desvio-padrão = **11.89**

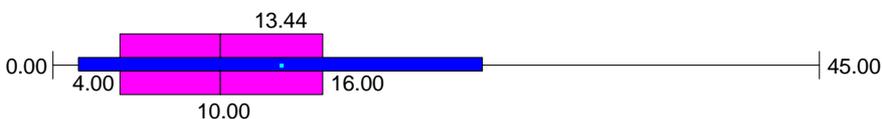
Mediana = **10.00**

Mín = **0.00** Máx = **45.00**

Percentis = **4.00** (25.0%) - **16.00** (75.0%)

m (25.0% - 75.0%) = **10.67**

Menos de 8	4	25.0%
De 8 a 15	7	43.8%
De 16 a 23	2	12.5%
De 24 a 31	2	12.5%
De 32 a 39	0	0.0%
40 e mais	1	6.3%
Total	16	100.0%



HOMOGENEIDADE RENDA 6

Qual é o percentual de cooperados ativos que tem renda bruta anual entre R\$200.001,00 e R\$ 500.000,00.

Média = **12.00** Desvio-padrão = **11.81**

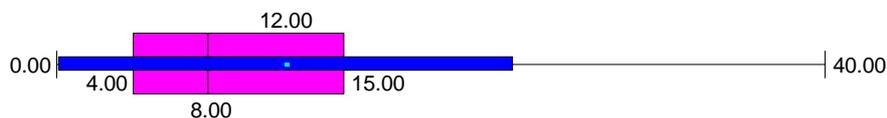
Mediana = **8.00**

Mín = **0.00** Máx = **40.00**

Percentis = **4.00** (25.0%) - **15.00** (75.0%)

m (25.0% - 75.0%) = **8.33**

Menos de 7	7	43.8%
De 7 a 13	3	18.8%
De 14 a 20	4	25.0%
De 21 a 27	0	0.0%
De 28 a 34	0	0.0%
35 e mais	2	12.5%
Total	16	100.0%



HOMOGENEIDADE RENDA 7

Qual é o percentual de cooperados ativos que tem renda bruta anual entre R\$ 500.001,00 e R\$ 1.000.000,00.

Média = **9.50** Desvio-padrão = **13.80**

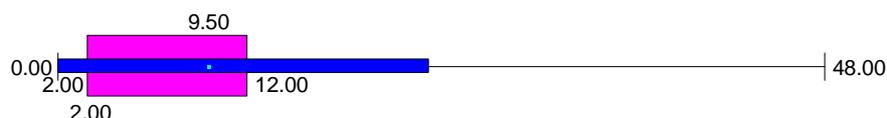
Mediana = **2.00**

Mín = **0.00** Máx = **48.00**

Percentis = **2.00** (50.0%) - **12.00** (75.0%)

m (50.0% - 75.0%) = **5.67**

Menos de 8	10	62.5%
De 8 a 15	3	18.8%
De 16 a 23	1	6.3%
De 24 a 31	0	0.0%
De 32 a 39	1	6.3%
40 e mais	1	6.3%
Total	16	100.0%



HOMEGENEIDADE RENDA 8

Qual o percentual de cooperados que tem renda bruta anual acima de R\$ 1.000.000,00 ?

Média = **6.56** Desvio-padrão = **10.55**

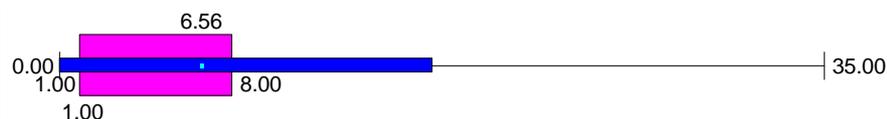
Mediana = **1.00**

Mín = **0.00** Máx = **35.00**

Percentis = **1.00** (50.0%) - **8.00** (75.0%)

m (50.0% - 75.0%) = **3.25**

Menos de 6	11	68.8%
De 6 a 11	2	12.5%
De 12 a 17	0	0.0%
De 18 a 23	1	6.3%
De 24 a 29	1	6.3%
30 e mais	1	6.3%
Total	16	100.0%



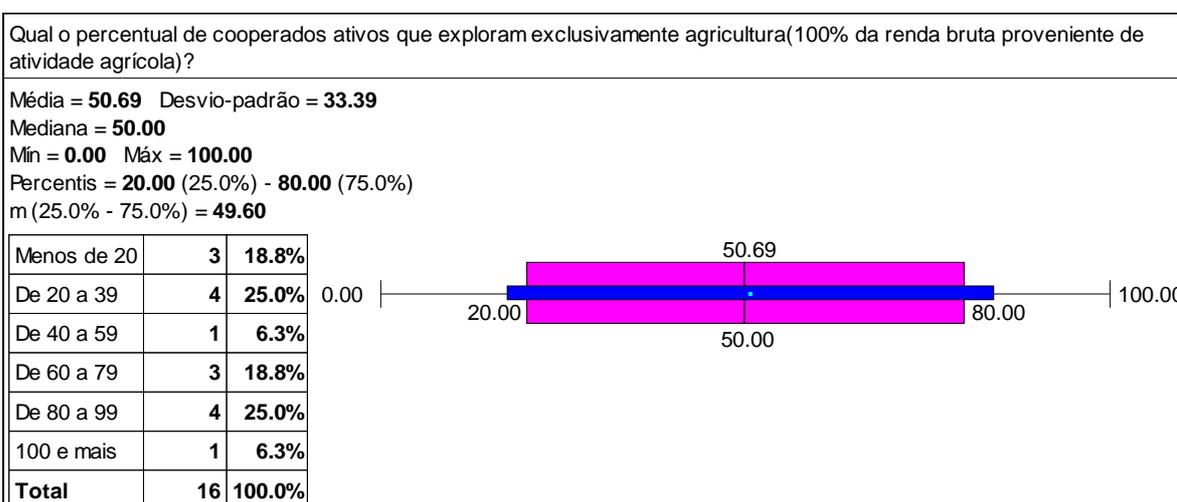
APÊNDICE 5 – HOMOGENEIDADE EMPREENDIMENTO

Neste apêndice encontram-se as descrições estatísticas das respostas relativas à homogeneidade da natureza dos empreendimentos dos cooperados, medida através da distribuição de frequência por classes de intensidade de exploração alternativa agrícola *versus* pecuária.

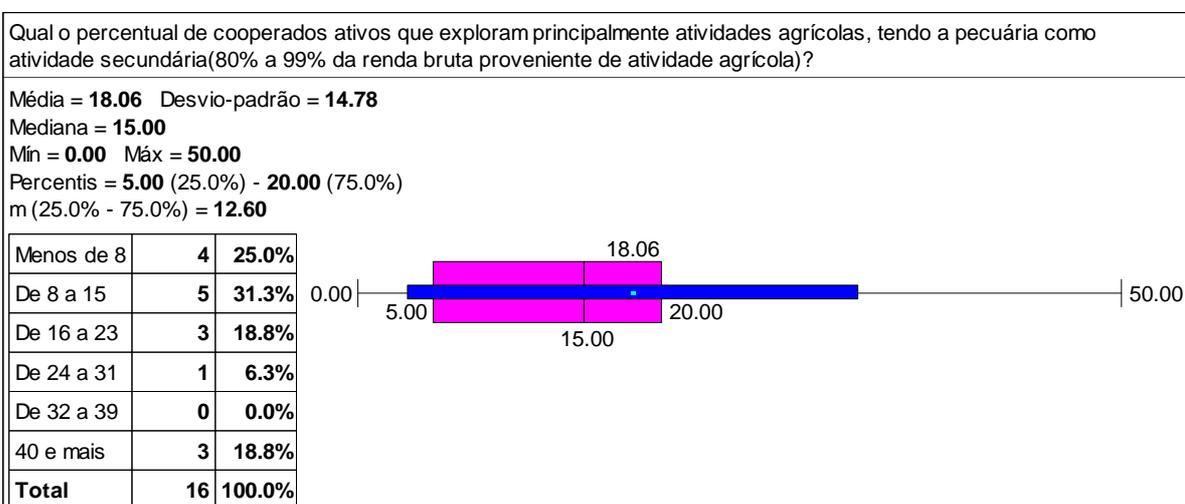
Os dados não revelam informações sobre dados primários e não foram ponderados, conforme a importância relativa de cada cooperativa.

A descrição estatística engloba as seguintes medidas por classe de renda: média, desvio padrão, mediana, mínimo, máximo, média corrigida e distribuição em classes.

HOMOGENEIDADE EMPREENDIMENTO 1



HOMOGENEIDADE EMPREENDIMENTO 2



HOMOGENEIDADE EMPREENDIMENTO 3

Qual o percentual de cooperados ativos que exploram mais atividades agrícolas em relação às pecuárias(60% a 79% da renda bruta proveniente de atividade agrícola)?

Média = **10.44** Desvio-padrão = **13.23**

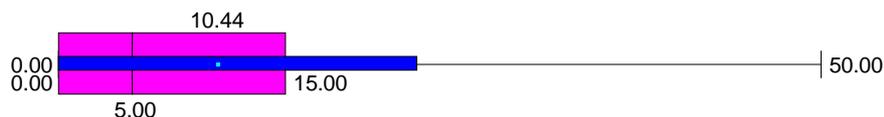
Mediana = **5.00**

Mín = **0.00** Máx = **50.00**

Percentis = **0.00** (25.0%) - **15.00** (75.0%)

m (25.0% - 75.0%) = **6.21**

Menos de 8	9	56.3%
De 8 a 15	5	31.3%
De 16 a 23	0	0.0%
De 24 a 31	1	6.3%
De 32 a 39	0	0.0%
40 e mais	1	6.3%
Total	16	100.0%



HOMOGENEIDADE EMPREENDIMENTO 4

Qual o percentual de cooperados ativos que exploram atividades agrícolas e pecuárias de forma equilibrada(renda bruta das atividades agrícolas ou das atividades pecuárias=50%+/-9%)?

Média = **9.44** Desvio-padrão = **13.44**

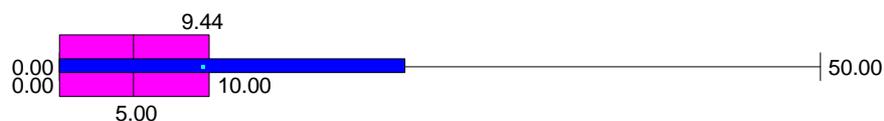
Mediana = **5.00**

Mín = **0.00** Máx = **50.00**

Percentis = **0.00** (25.0%) - **10.00** (75.0%)

m (25.0% - 75.0%) = **3.42**

Menos de 8	10	62.5%
De 8 a 15	4	25.0%
De 16 a 23	0	0.0%
De 24 a 31	1	6.3%
De 32 a 39	0	0.0%
40 e mais	1	6.3%
Total	16	100.0%



HOMOGENEIDADE EMPREENDIMENTO 5

Qual o percentual de cooperados ativos que exploram mais atividades pecuárias que atividades agrícolas(60% a 79% da renda bruta proveniente de atividades pecuárias)?

Média = **4.63** Desvio-padrão = **4.91**

Mediana = **4.00**

Mín = **0.00** Máx = **15.00**

Percentis = **0.00** (25.0%) - **5.00** (75.0%)

m (25.0% - 75.0%) = **2.62**

Menos de 3	6	37.5%
De 3 a 5	7	43.8%
De 6 a 8	0	0.0%
De 9 a 11	1	6.3%
De 12 a 14	0	0.0%
15 e mais	2	12.5%
Total	16	100.0%



HOMOGENEIDADE EMPREENDIMENTO 6

Qual o percentual de cooperados ativos que exploram principalmente atividades pecuárias, tendo a agricultura como atividade secundária (80% a 99% da renda bruta proveniente de atividade pecuária)?

Média = **3.19** Desvio-padrão = **4.20**

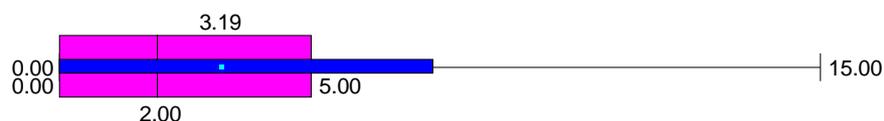
Mediana = **2.00**

Min = **0.00** Máx = **15.00**

Percentis = **0.00** (25.0%) - **5.00** (75.0%)

m (25.0% - 75.0%) = **1.86**

Menos de 3	9	56.3%
De 3 a 5	5	31.3%
De 6 a 8	0	0.0%
De 9 a 11	1	6.3%
De 12 a 14	0	0.0%
15 e mais	1	6.3%
Total	16	100.0%



HOMOGENEIDADE EMPREENDIMENTO 7

Qual é o percentual de cooperados ativos que exploram exclusivamente atividades pecuárias ? (100% da renda bruta proveniente de atividades pecuárias)

Média = **3.56** Desvio-padrão = **5.21**

Mediana = **1.00**

Min = **0.00** Máx = **15.00**

Percentis = **0.00** (25.0%) - **5.00** (75.0%)

m (25.0% - 75.0%) = **1.31**

Menos de 3	11	68.8%
De 3 a 5	2	12.5%
De 6 a 8	0	0.0%
De 9 a 11	1	6.3%
De 12 a 14	0	0.0%
15 e mais	2	12.5%
Total	16	100.0%



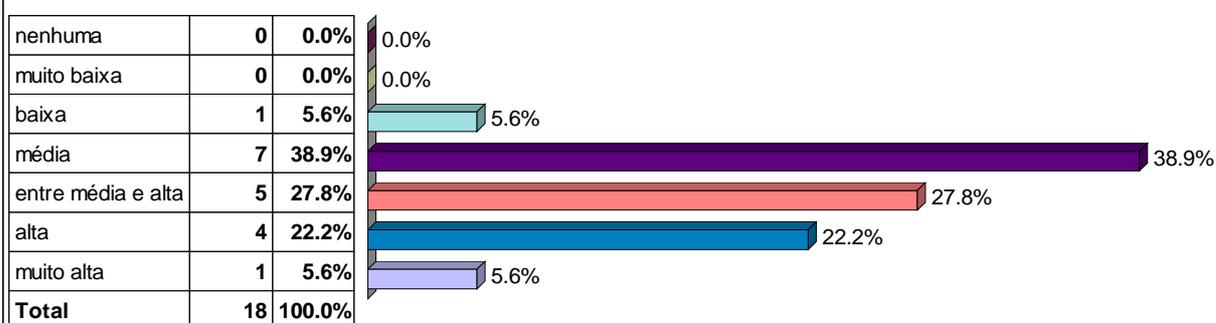
APÊNDICE 6 – FASE ORGANIZAÇÃO COOPERADOS / DIMENSÃO RACIONAL

Neste apêndice encontram-se as descrições estatísticas das respostas dos administradores, dirigentes e cooperados sobre a dimensão da racionalidade limitada no processo decisório em nível estratégico, na fase de organização dos cooperados. São informadas a média e a distribuição de frequência em cada alternativa de resposta.

FASE COOPERADO / RACIONAL 1 / ADMINISTRADOR

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, com que intensidade os decisores buscam por informações antes de tomar decisões estratégicas ?

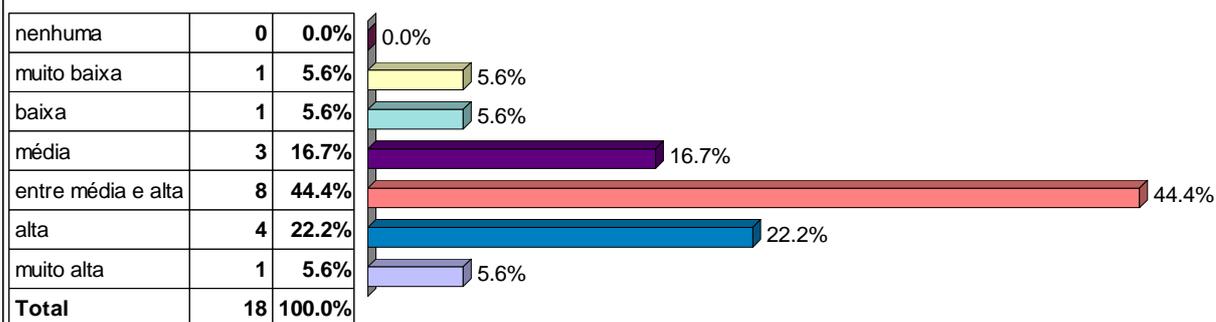
Média = 4.83



FASE COOPERADO / RACIONAL 2 / ADMINISTRADOR

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, com que intensidade os decisores analisam informações relevantes antes de tomar decisões estratégicas ?

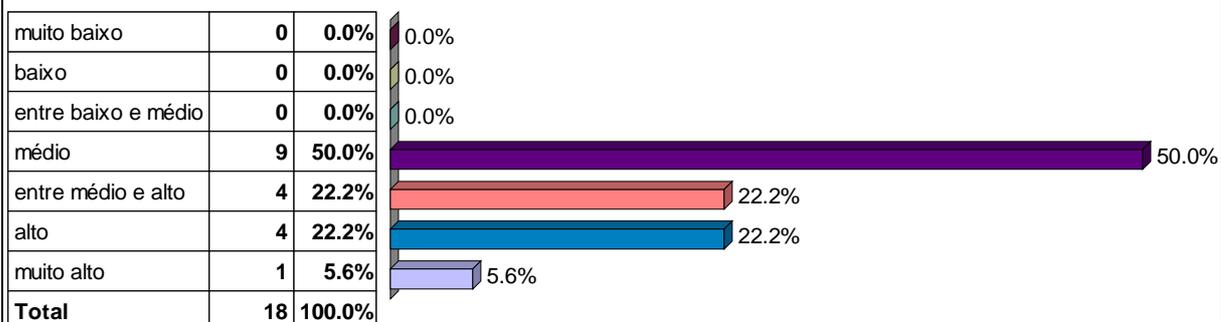
Média = 4.89



FASE COOPERADO / RACIONAL 3 / ADMINISTRADOR

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, qual o grau de importância de métodos de análise quantitativa na tomada de decisões estratégicas?

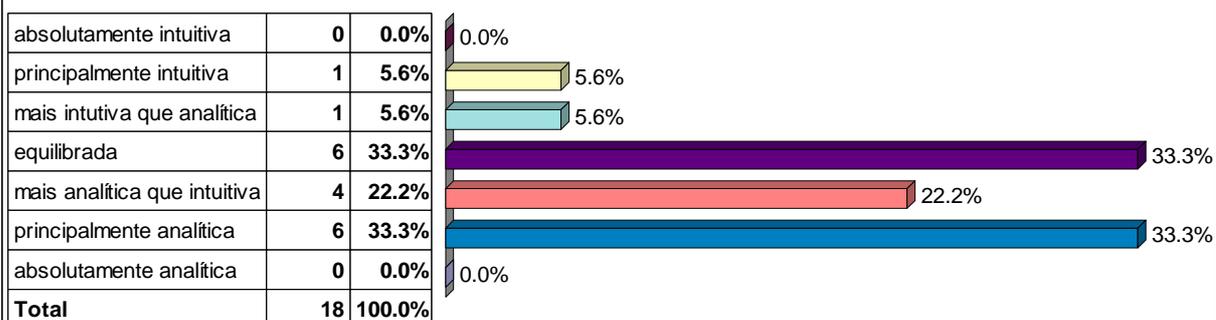
Média = 4.83



FASE COOPERADO / RACIONAL 4 / ADMINISTRADOR

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, qual abordagem tem mais influência na tomada de decisão: a analítica ou a intuitiva?

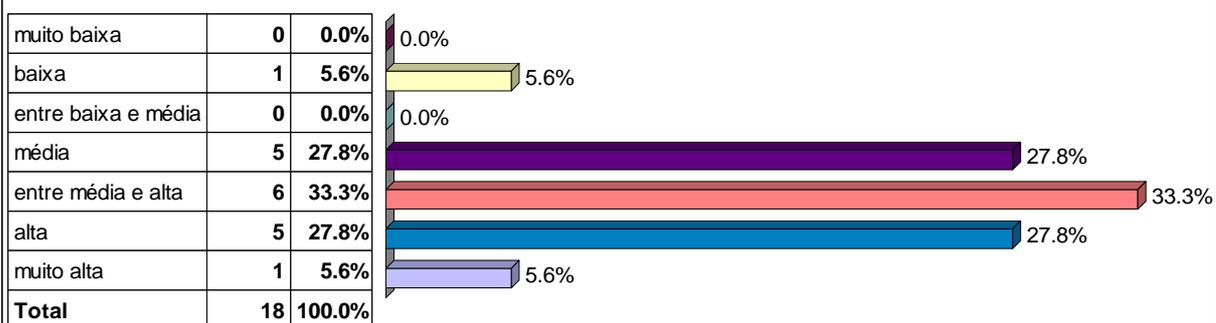
Média = 4.72



FASE COOPERADO / RACIONAL 5 / ADMINISTRADOR

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, qual o grau de eficácia dos decisores, focando sua atenção em informações fundamentais e descartando informações irrelevantes para tomar decisões estratégicas?

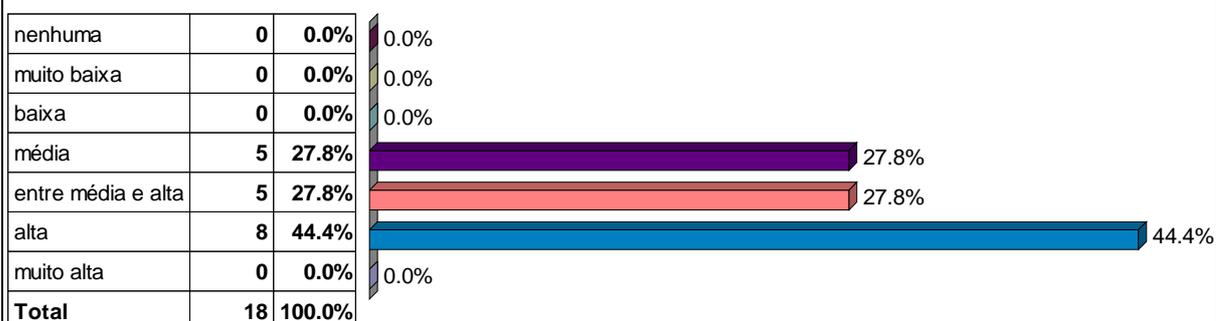
Média = 4.94



FASE COOPERADO / RACIONAL 1 / DIRIGENTE

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, com que intensidade os decisores buscam por informações antes de tomar decisões estratégicas ?

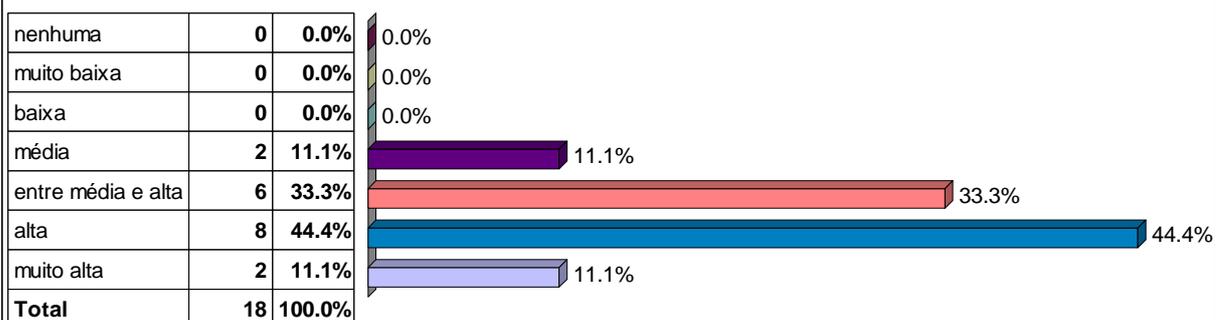
Média = 5.17



FASE COOPERADO / RACIONAL 2 / DIRIGENTE

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, com que intensidade os decisores analisam informações relevantes antes de tomar decisões estratégicas ?

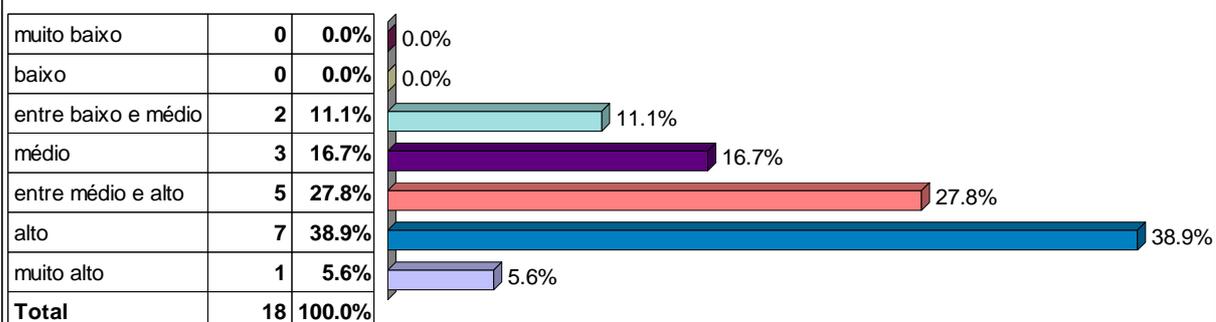
Média = 5.56



FASE COOPERADO / RACIONAL 3 / DIRIGENTE

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, qual o grau de importância de métodos de análise quantitativa na tomada de decisões estratégicas?

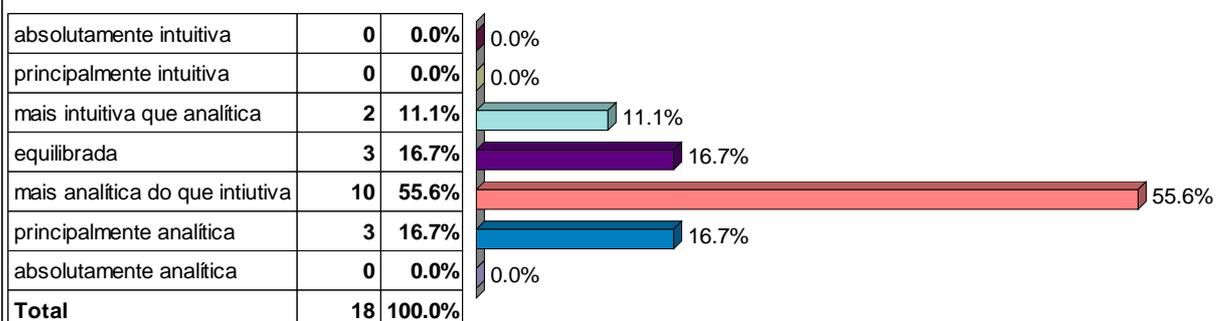
Média = 5.11



FASE COOPERADO / RACIONAL 4 / DIRIGENTE

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, qual abordagem tem mais influência na tomada de decisão: a analítica ou a intuitiva?

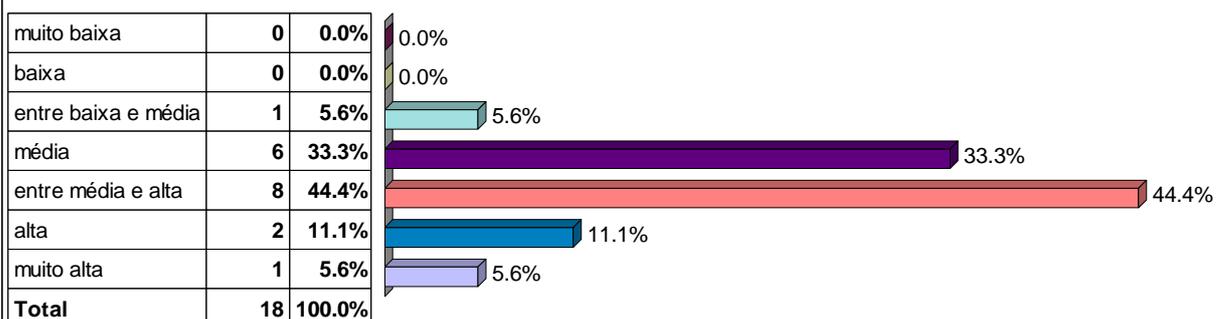
Média = 4.78



FASE COOPERADO / RACIONAL 5 / DIRIGENTE

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, qual o grau de eficácia dos decisores, focando sua atenção em informações fundamentais e descartando informações irrelevantes para tomar decisões estratégicas?

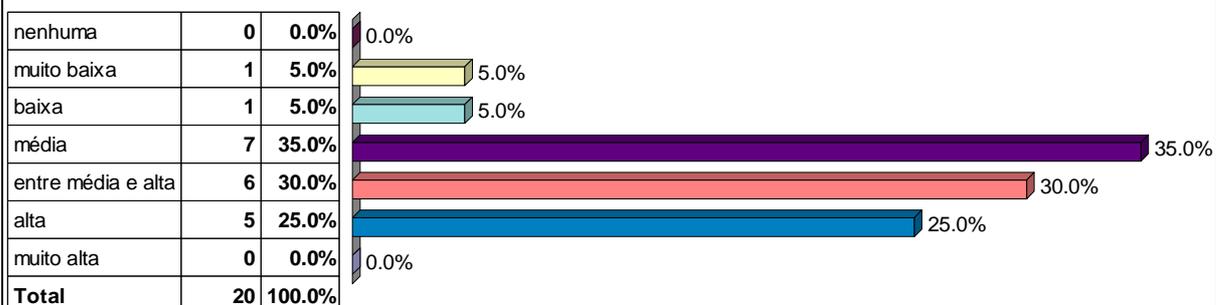
Média = 4.78



FASE COOPERADO / RACIONAL 1 / COOPERADO

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, com que intensidade os decisores buscam por informações antes de tomar decisões estratégicas ?

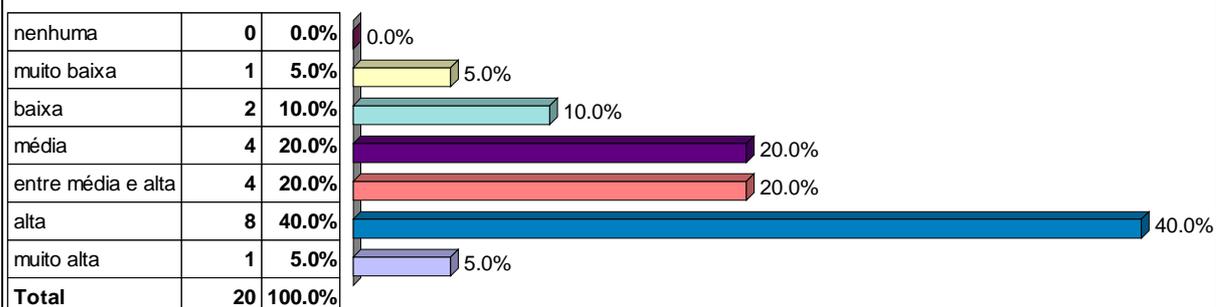
Média = 4.65



FASE COOPERADO / RACIONAL 2 / COOPERADO

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, com que intensidade os decisores analisam informações relevantes antes de tomar decisões estratégicas ?

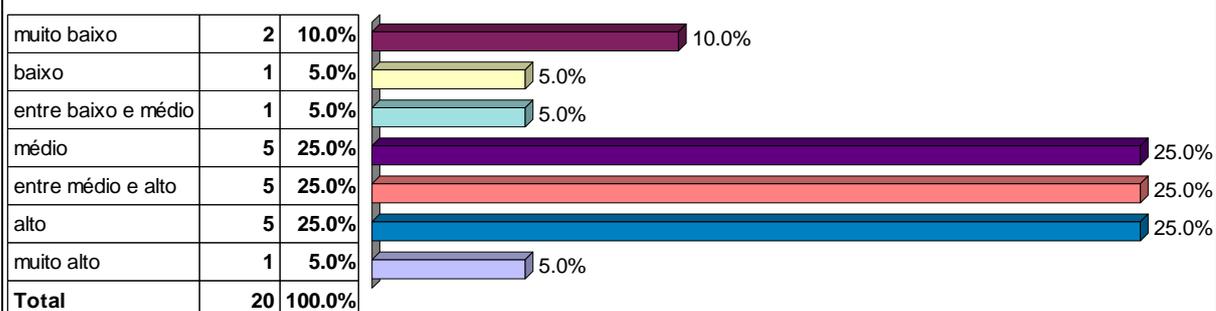
Média = 4.95



FASE COOPERADO / RACIONAL 3 / COOPERADO

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, qual o grau de importância de métodos de análise quantitativa na tomada de decisões estratégicas?

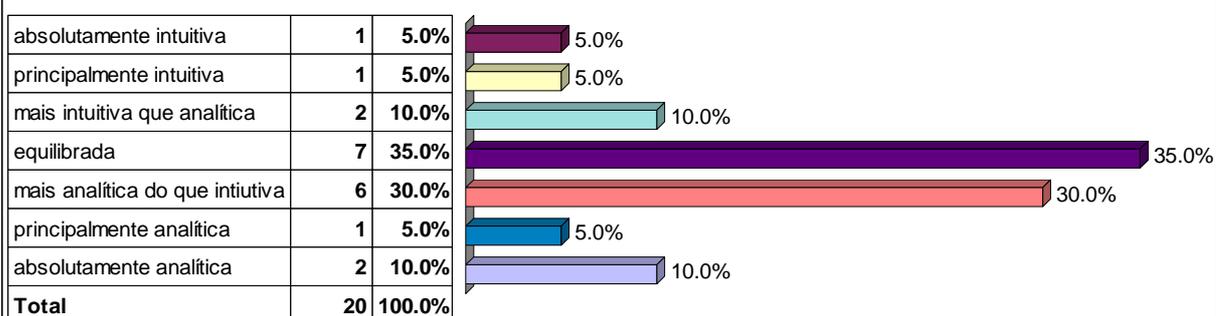
Média = 4.45



FASE COOPERADO / RACIONAL 4 / COOPERADO

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, qual abordagem tem mais influência na tomada de decisão: a analítica ou a intuitiva?

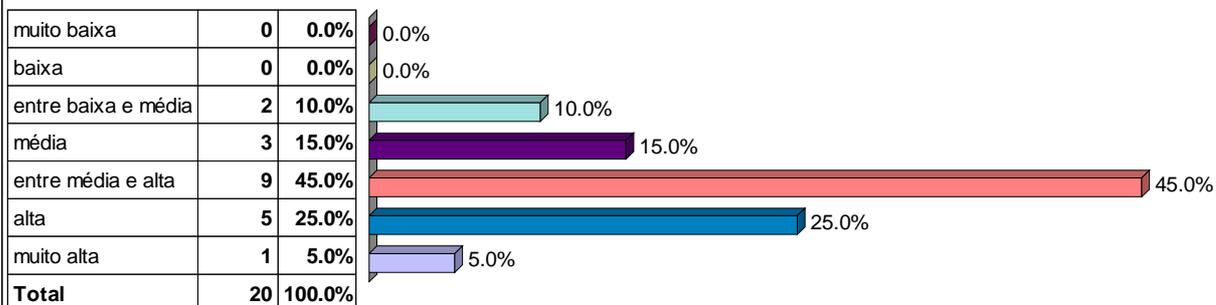
Média = 4.35



FASE COOPERADO / RACIONAL 5 / COOPERADO

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, qual o grau de eficácia dos decisores, focando sua atenção em informações fundamentais e descartando informações irrelevantes para tomar decisões estratégicas?

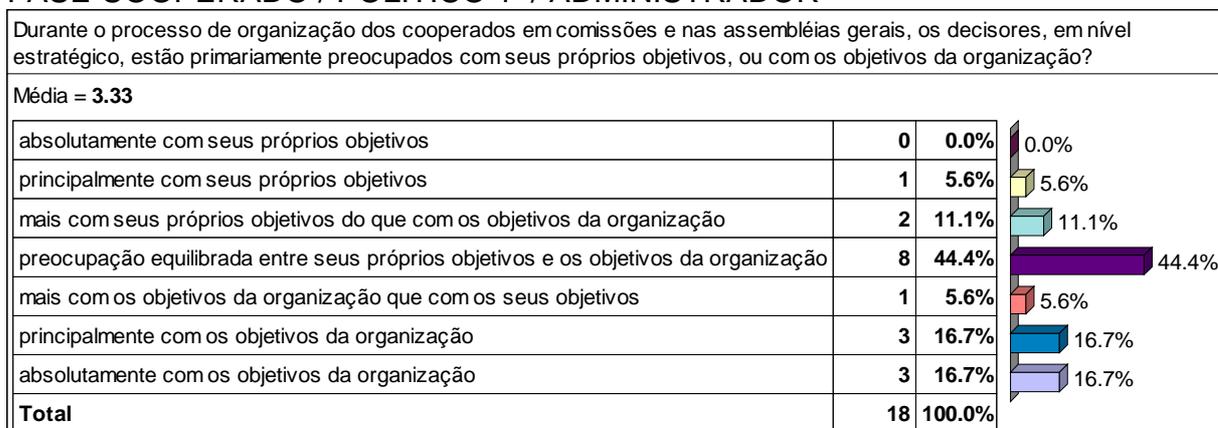
Média = **5.00**



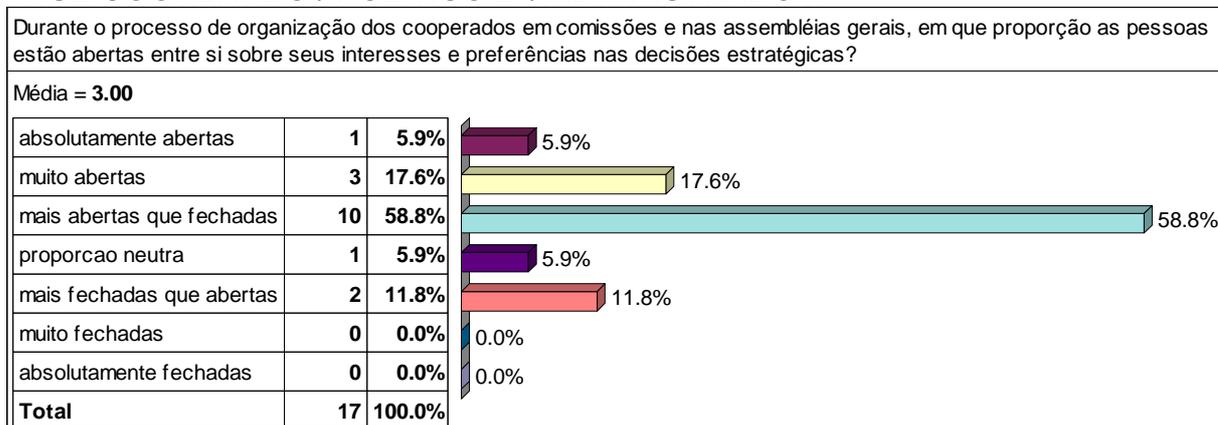
APÊNDICE 7 – FASE ORGANIZAÇÃO DOS COOPERADOS / DIMENSÃO POLÍTICA

Neste apêndice encontram-se as descrições estatísticas das respostas dos administradores, dirigentes e cooperados sobre a dimensão da racionalidade limitada no processo decisório em nível estratégico, na fase de organização dos cooperados. São informadas a média e a distribuição de frequência em cada alternativa de resposta.

FASE COOPERADO / POLÍTICO 1 / ADMINISTRADOR



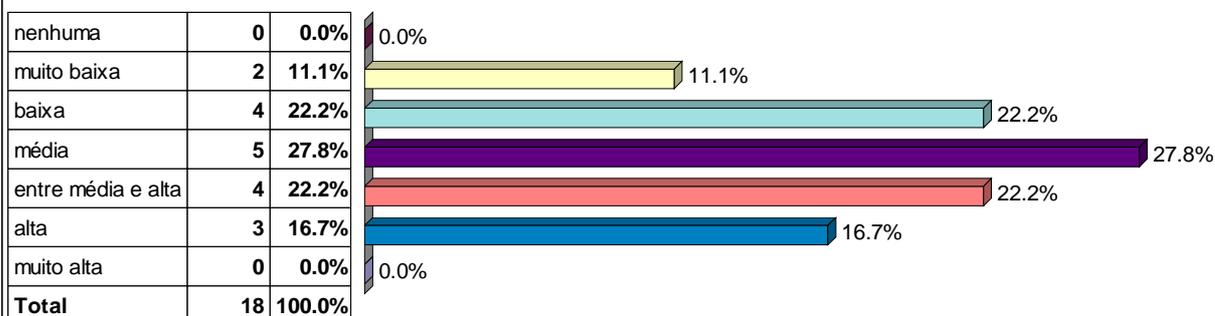
FASE COOPERADO / POLÍTICO 2 / ADMINISTRADOR



FASE COOPERADO / POLÍTICO 3 / ADMINISTRADOR

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, em que proporção as decisões estratégicas são afetadas pelo uso do poder e influência entre membros do grupo?

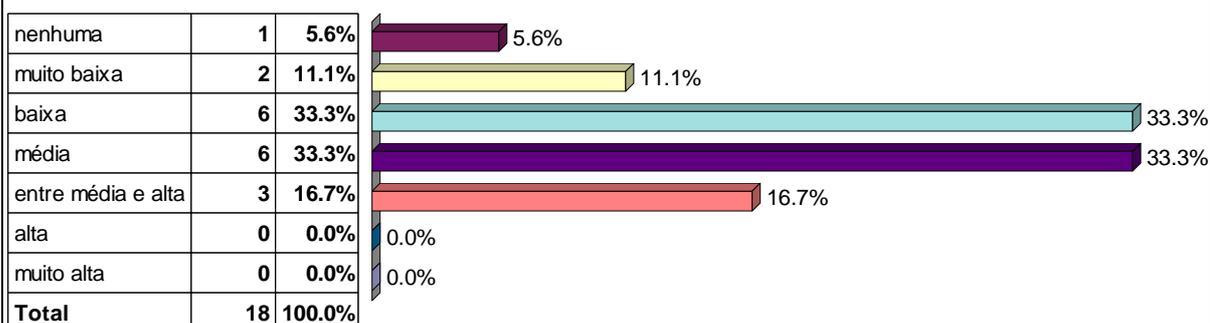
Média = 4.11



FASE COOPERADO / POLÍTICO 4 / ADMINISTRADOR

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, em que proporção as decisões estratégicas são afetadas pela negociação entre membros do grupo?

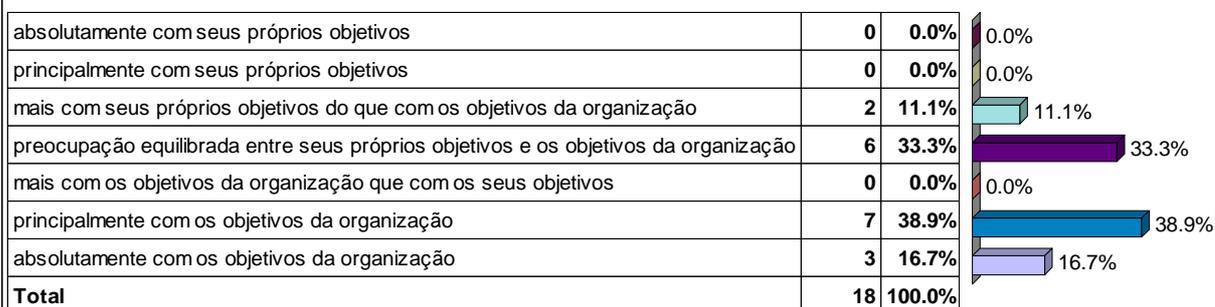
Média = 3.44



FASE COOPERADO / POLÍTICO 1 / DIRIGENTE

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, os decisores, em nível estratégico, estão primariamente preocupados com seus próprios objetivos, ou com os objetivos da organização?

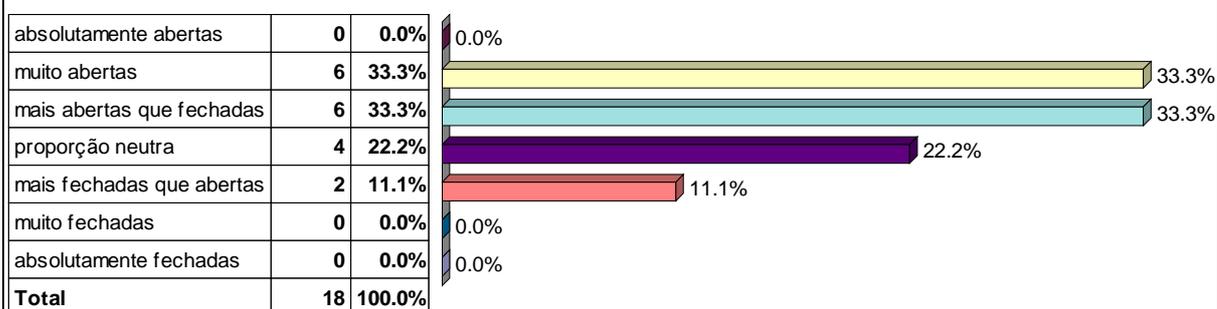
Média = 2.83



FASE COOPERADO / POLÍTICO 2 / DIRIGENTE

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as pessoas estão abertas entre si sobre seus interesses e preferências nas decisões estratégicas?

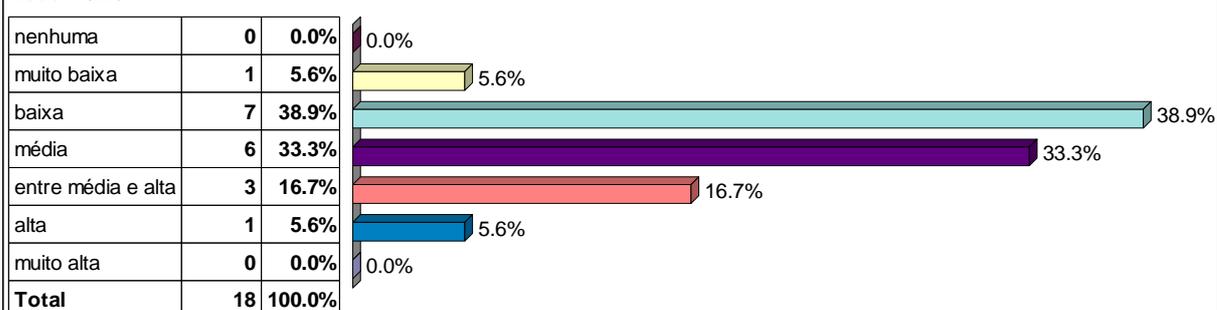
Média = 3.11



FASE COOPERADO / POLÍTICO 3 / DIRIGENTE

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as decisões estratégicas são afetadas pelo uso do poder e influência entre membros do grupo?

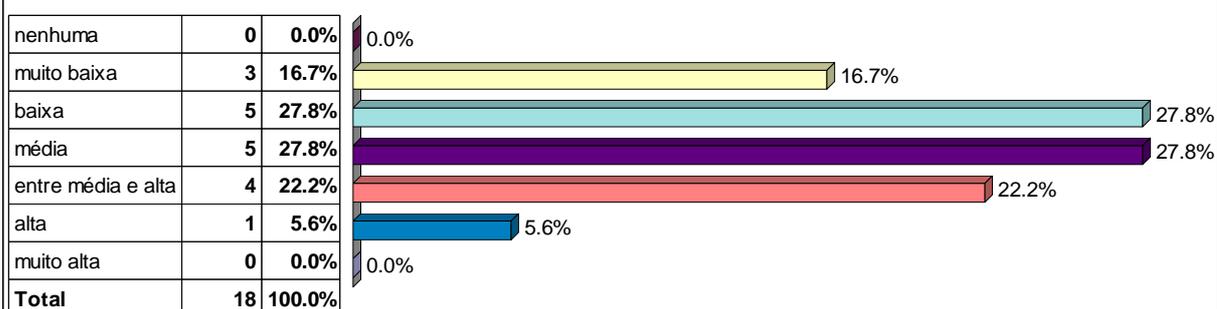
Média = 3.78



FASE COOPERADO / POLÍTICO 4 / DIRIGENTE

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as decisões estratégicas são afetadas pela negociação entre membros do grupo?

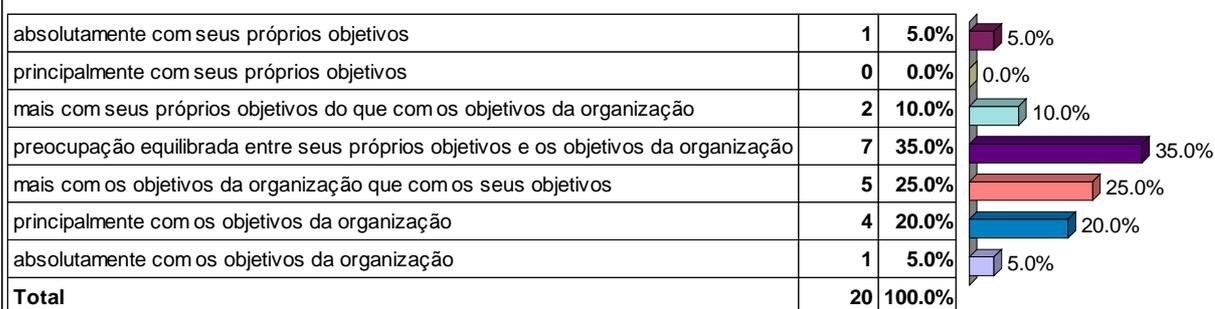
Média = 3.72



FASE COOPERADO / POLÍTICO 1 / COOPERADO

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, os decisores, em nível estratégico, estão primariamente preocupados com seus próprios objetivos, ou com os objetivos da organização?

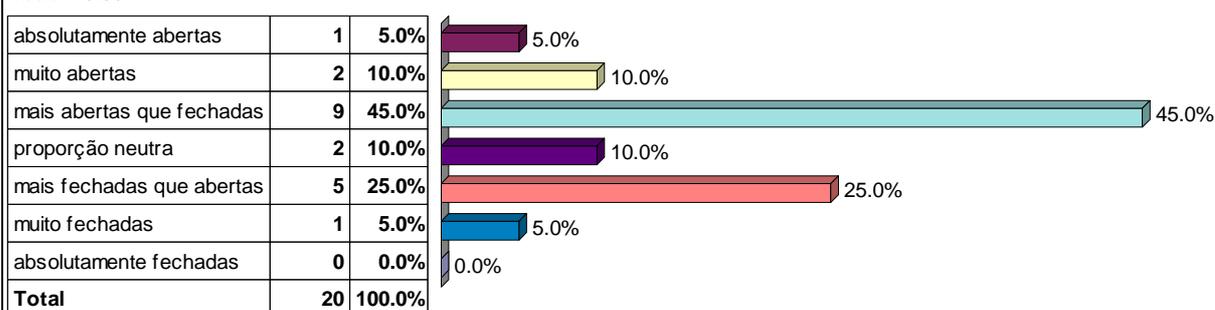
Média = 3.45



FASE COOPERADO / POLÍTICO 2 / COOPERADO

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as pessoas estão abertas entre si sobre seus interesses e preferências nas decisões estratégicas?

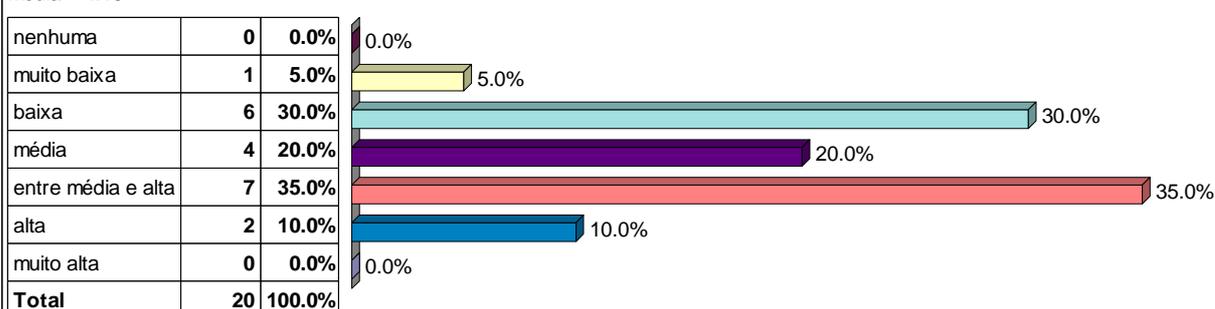
Média = 3.55



FASE COOPERADO / POLÍTICO 3 / COOPERADO

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as decisões estratégicas são afetadas pelo uso do poder e influência entre membros do grupo?

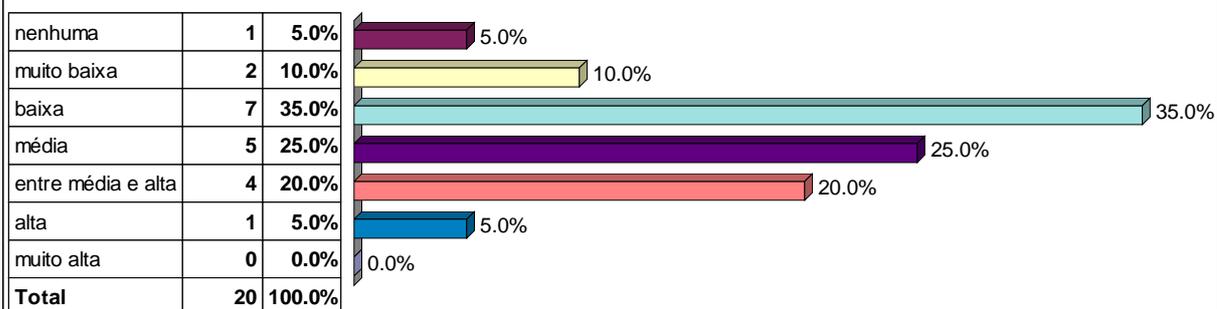
Média = 4.15



FASE COOPERADO / POLÍTICO 4 / COOPERADO

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, em que proporção as decisões estratégicas são afetadas pela negociação entre membros do grupo?

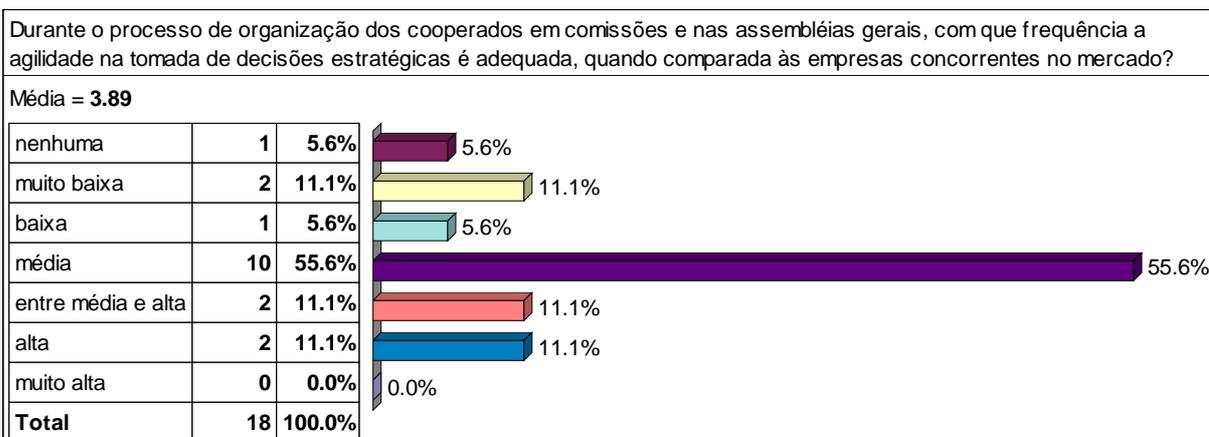
Média = 3.60



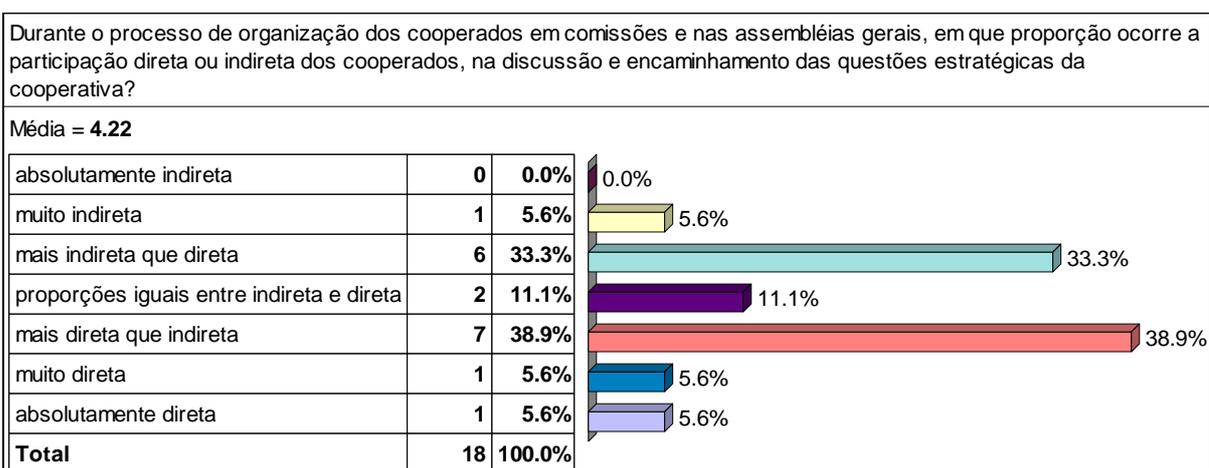
APÊNDICE 8 – FASE ORGANIZAÇÃO DOS COOPERADOS / AGILIDADE / PARTICIPAÇÃO / LEGITIMIDADE

Neste apêndice encontram-se as descrições estatísticas das respostas dos administradores, dirigentes e cooperados sobre a agilidade, forma de participação dos cooperados e legitimidade do processo decisório em nível estratégico, na fase de organização dos cooperados. São informadas a média e a distribuição de frequência em cada alternativa de resposta.

FASE COOPERADO / AGILIDADE / ADMINISTRADOR



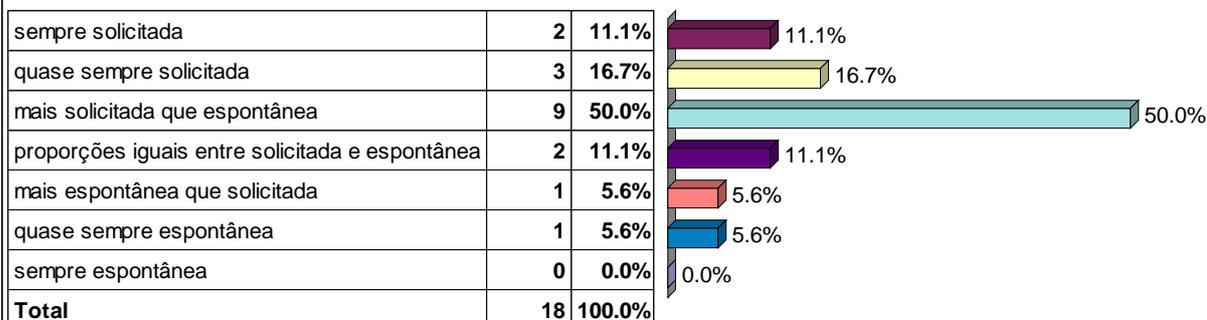
FASE COOPERADO / PARTICIPAÇÃO 1 / ADMINISTRADOR



FASE COOPERADO / PARTICIPAÇÃO 2 / ADMINISTRADOR

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção ocorre a participação solicitada ou espontânea dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa?

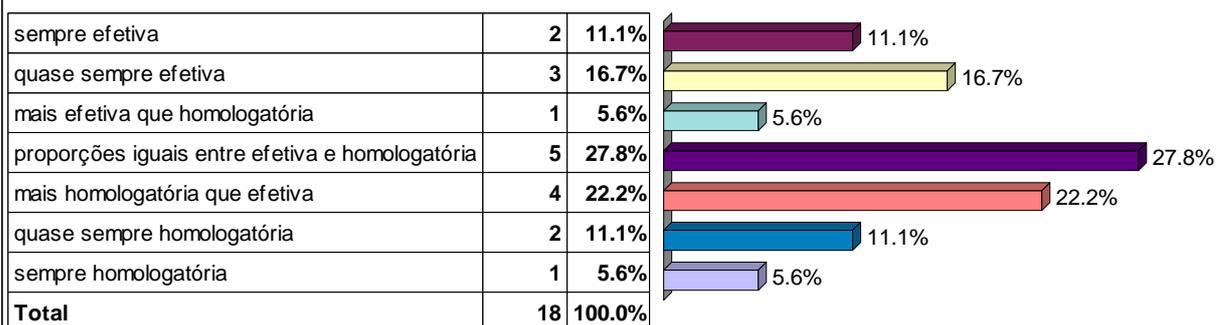
Média = 3.00



FASE COOPERADO / PARTICIPAÇÃO 3 / ADMINISTRADOR

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção ocorre a participação efetiva ou homologatória dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa?

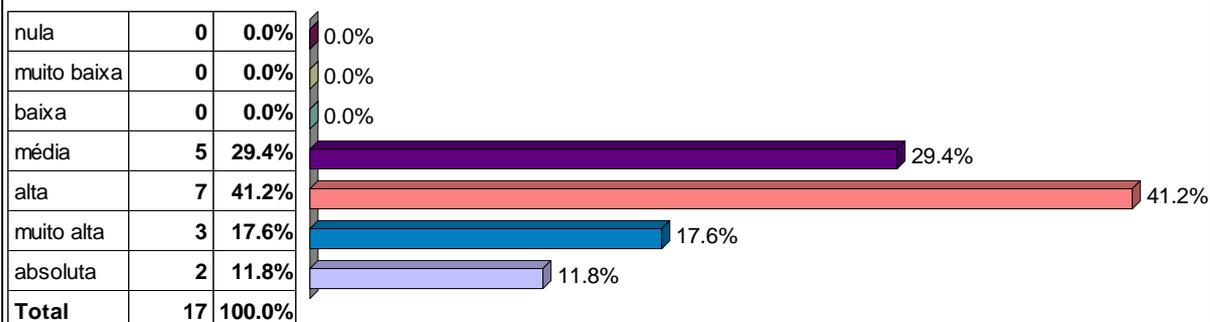
Média = 3.89



FASE COOPERADO / LEGITIMIDADE / ADMINISTRADOR

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as decisões estratégicas tomadas atendem aos interesses da maioria dos cooperados?

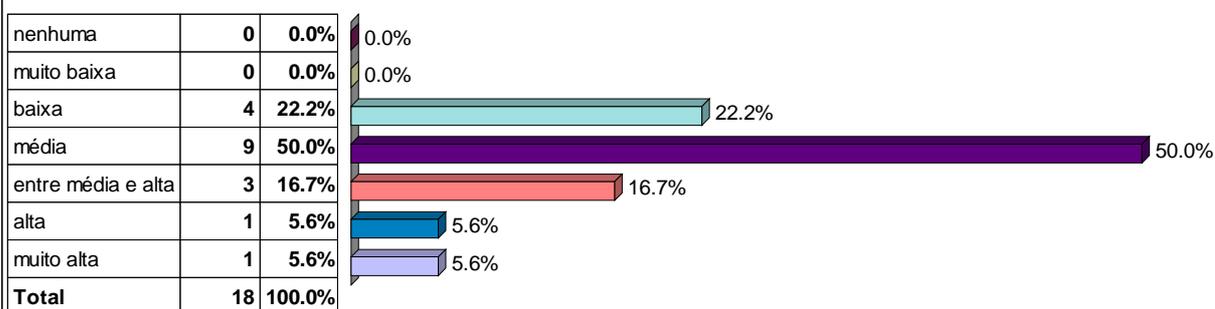
Média = 5.12



FASE COOPERADO / AGILIDADE / DIRIGENTE

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, com que frequência a agilidade na tomada de decisões estratégicas é adequada, quando comparada às empresas concorrentes no mercado?

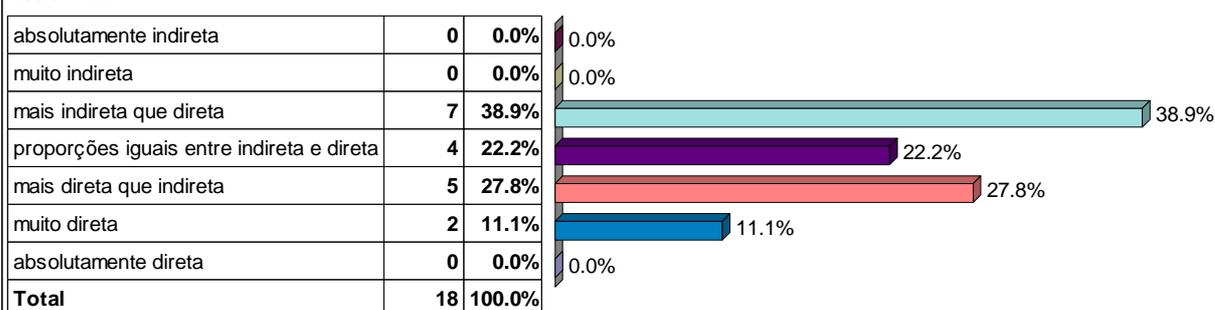
Média = 4.22



FASE COOPERADO / PARTICIPAÇÃO 1 / DIRIGENTE

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção ocorre a participação direta ou indireta dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa?

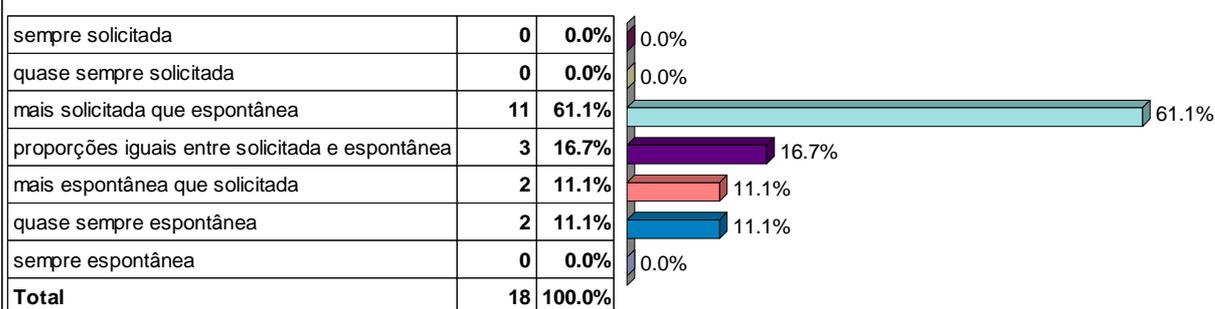
Média = 4.11



FASE COOPERADO / PARTICIPAÇÃO 2 / DIRIGENTE

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção ocorre a participação solicitada ou espontânea dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa?

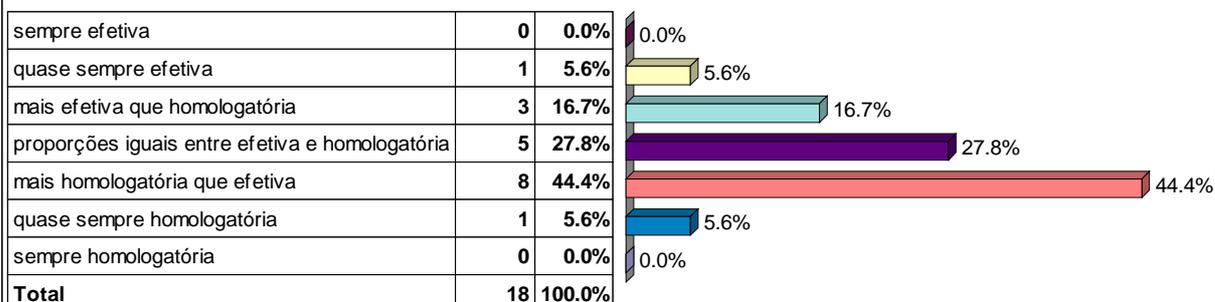
Média = 3.72



FASE COOPERADO / PARTICIPAÇÃO 3 / DIRIGENTE

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção ocorre a participação efetiva ou homologatória dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa?

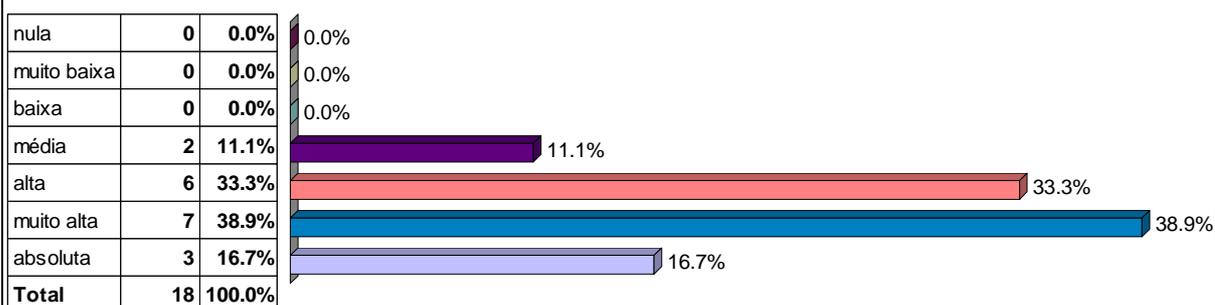
Média = 4.28



FASE COOPERADO / LEGITIMIDADE / DIRIGENTE

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção as decisões estratégicas tomadas atendem aos interesses da maioria dos cooperados?

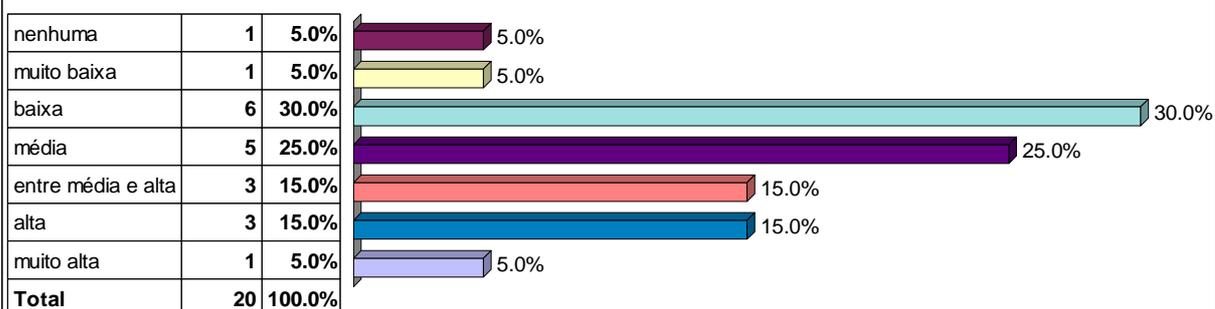
Média = 5.61



FASE COOPERADO / AGILIDADE / COOPERADO

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, com que frequência a agilidade na tomada de decisões estratégicas é adequada, quando comparada às empresas concorrentes no mercado?

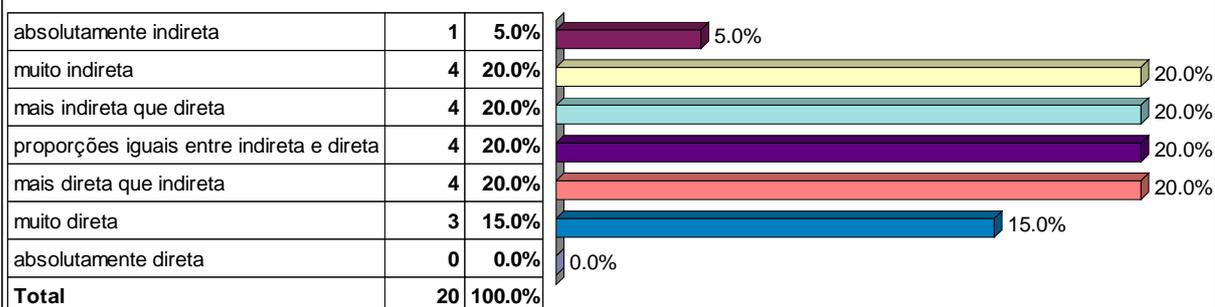
Média = 4.05



FASE COOPERADO / PARTICIPAÇÃO 1 / COOPERADO

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção ocorre a participação direta ou indireta dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa?

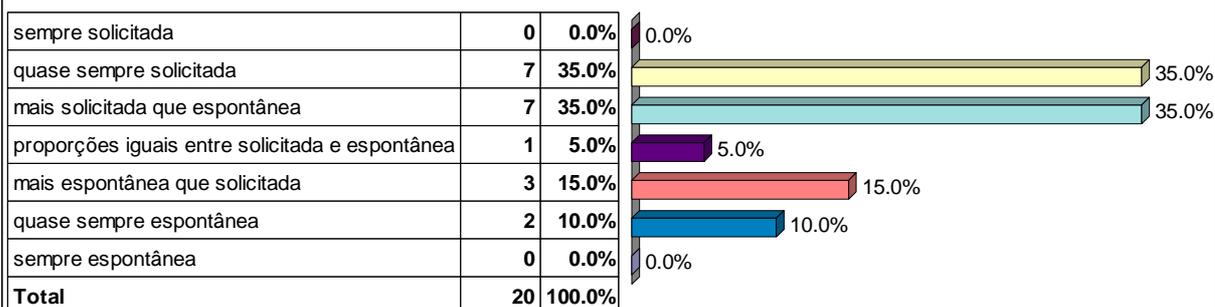
Média = 3.75



FASE COOPERADO / PARTICIPAÇÃO 2 / COOPERADO

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção ocorre a participação solicitada ou espontânea dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa?

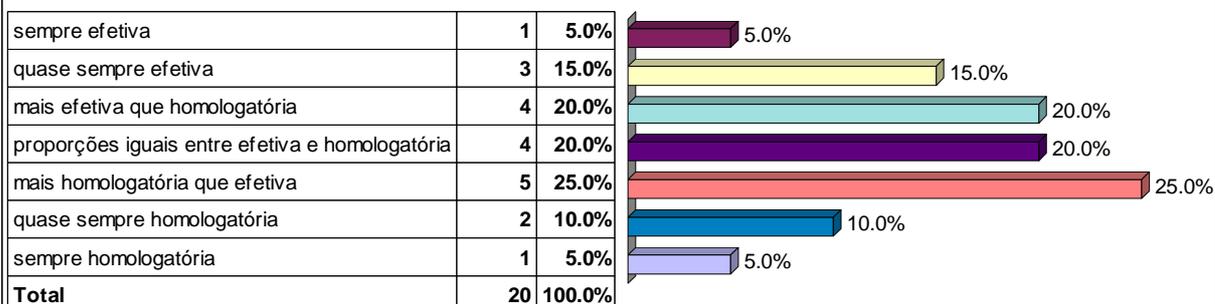
Média = 3.30



FASE COOPERADO / PARTICIPAÇÃO 3 / COOPERADO

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembleias gerais, em que proporção ocorre a participação efetiva ou homologatória dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa?

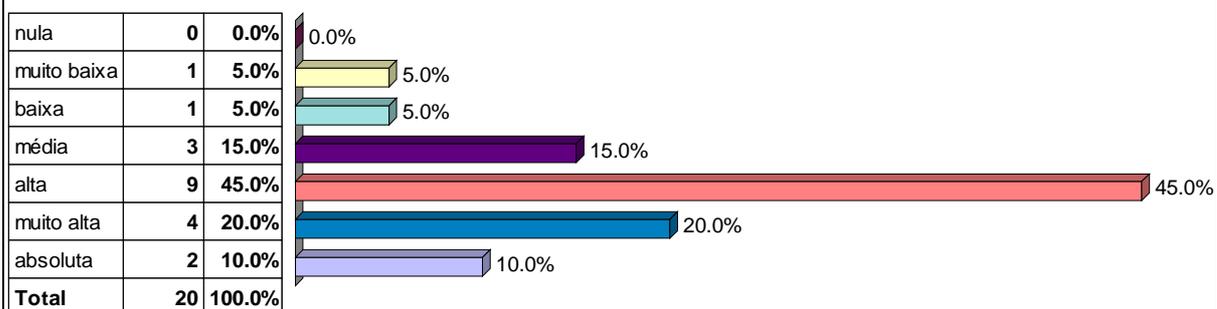
Média = 3.95



FASE COOPERADO / LEGITIMIDADE / COOPERADO

Durante o processo de organização dos cooperados em comissões e nas assembléias gerais, em que proporção as decisões estratégicas tomadas atendem aos interesses da maioria dos cooperados?

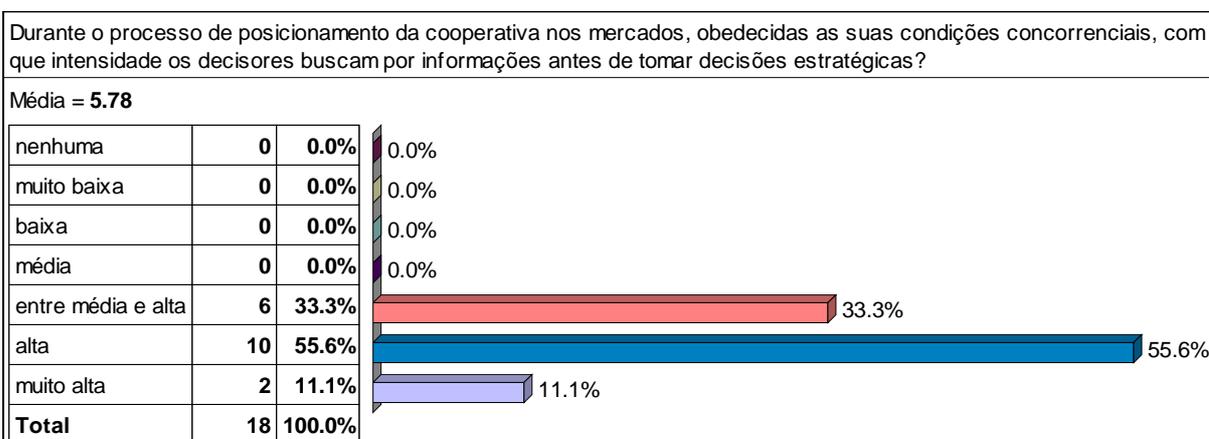
Média = 5.00



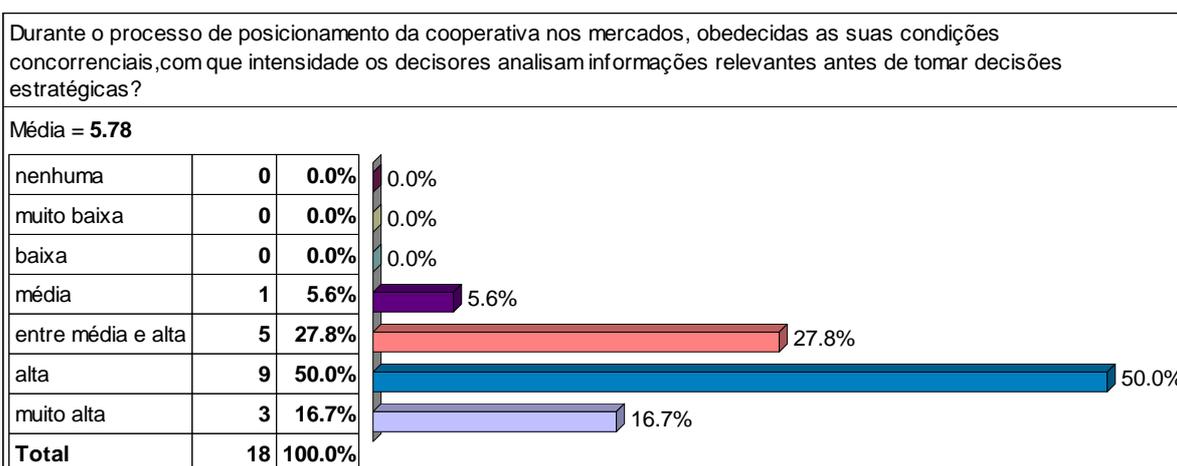
APÊNDICE 9 – FASE POSICIONAMENTO MERCADO / DIMENSÃO RACIONAL

Neste apêndice encontram-se as descrições estatísticas das respostas dos administradores e dirigentes sobre a dimensão da racionalidade limitada no processo decisório em nível estratégico, na fase de posicionamento das cooperativas no mercado. São informadas a média e a distribuição de frequência em cada alternativa de resposta.

FASE MERCADO / RACIONAL 1 / ADMINISTRADOR



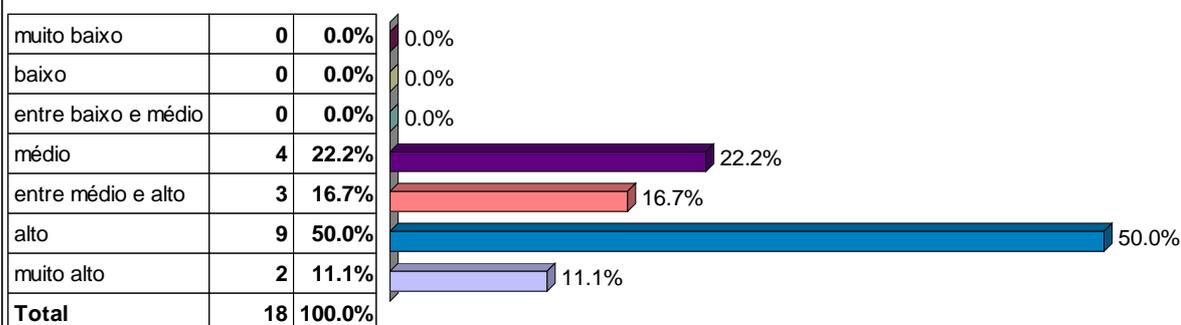
FASE MERCADO / RACIONAL 2 / ADMINISTRADOR



FASE MERCADO / RACIONAL 3 / ADMINISTRADOR

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas as suas condições concorrenciais, qual o grau de importância de métodos e análise quantitativa na tomada de decisões estratégicas?

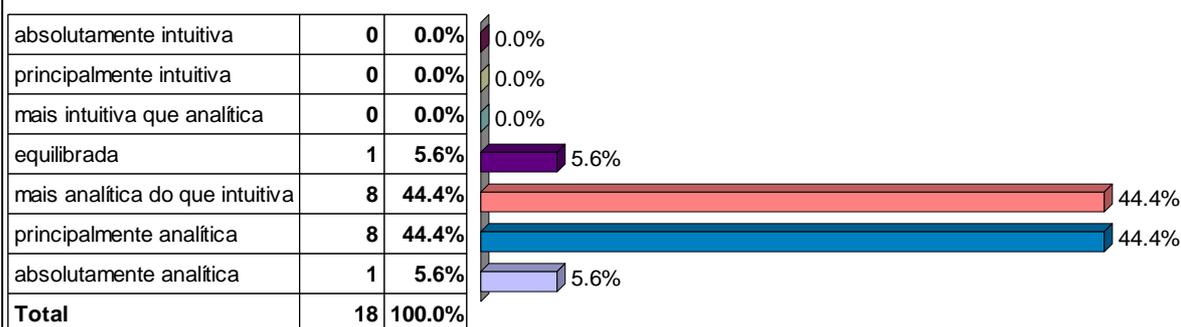
Média = 5.50



FASE MERCADO / RACIONAL 4 / ADMINISTRADOR

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas as suas condições concorrenciais, qual abordagem tem mais influência na tomada de decisão: a analítica ou intuitiva?

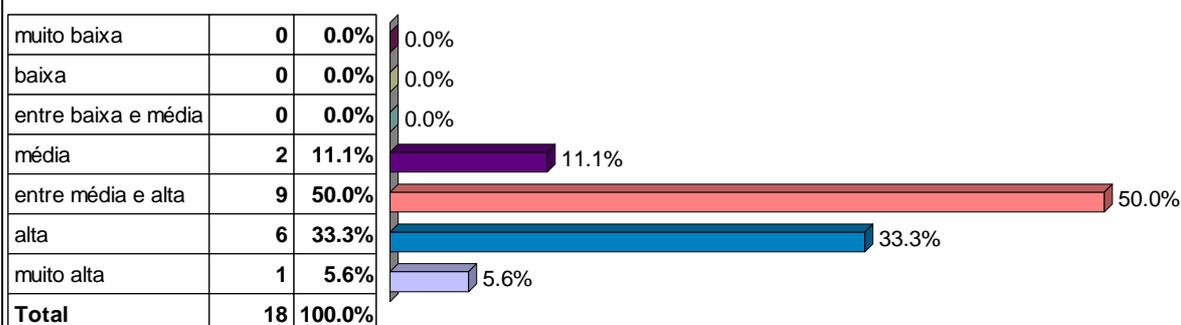
Média = 5.50



FASE MERCADO / RACIONAL 5 / ADMINISTRADOR

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas as suas condições concorrenciais, qual o grau de eficácia dos decisores, focando sua atenção em informações fundamentais e descartando informações irrelevantes para tomar decisões

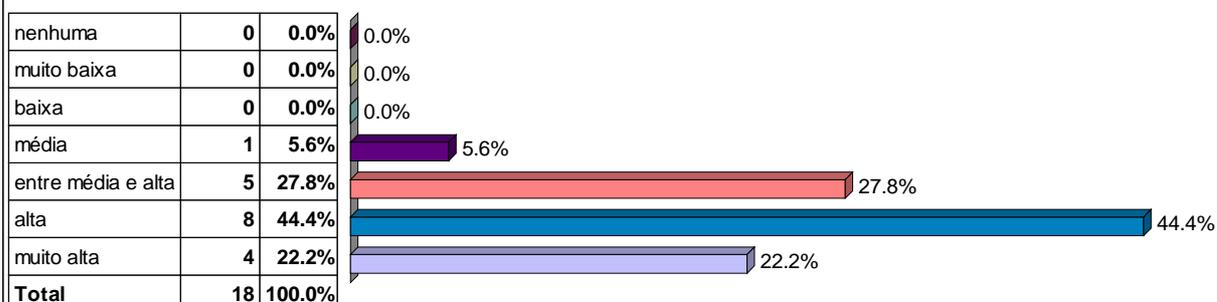
Média = 5.33



FASE MERCADO / RACIONAL 1 / DIRIGENTE

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas as suas condições concorrenciais, com que intensidade os decisores buscam por informações antes de tomar decisões estratégicas?

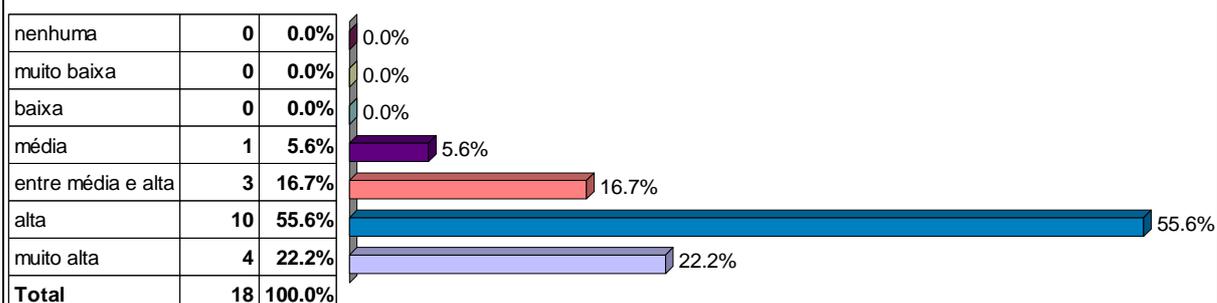
Média = 5.83



FASE MERCADO / RACIONAL 2 / DIRIGENTE

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas as suas condições concorrenciais, com que intensidade os decisores analisam informações relevantes antes de tomar decisões estratégicas?

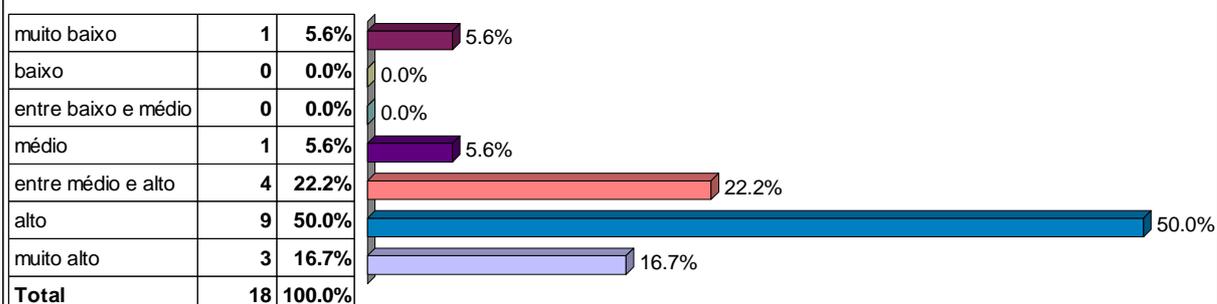
Média = 5.94



FASE MERCADO / RACIONAL 3 / DIRIGENTE

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas as suas condições concorrenciais, qual o grau de importância de métodos e análise quantitativa na tomada de decisões estratégicas?

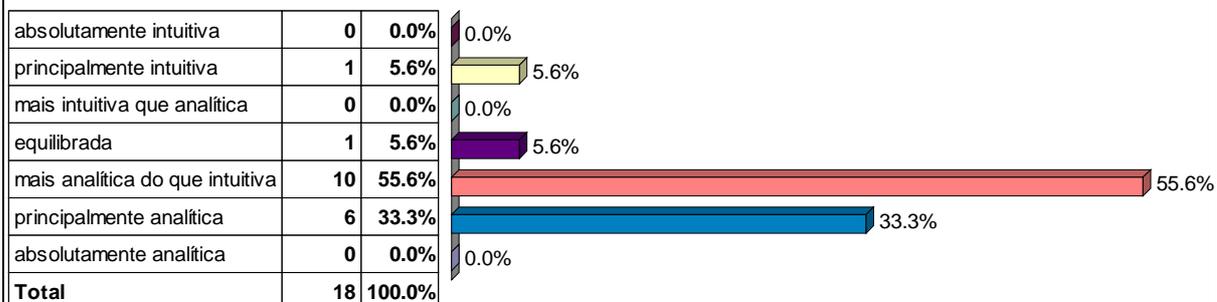
Média = 5.56



FASE MERCADO / RACIONAL 4 / DIRIGENTE

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas as suas condições concorrenciais, qual abordagem tem mais influência na tomada de decisão: a analítica ou intuitiva?

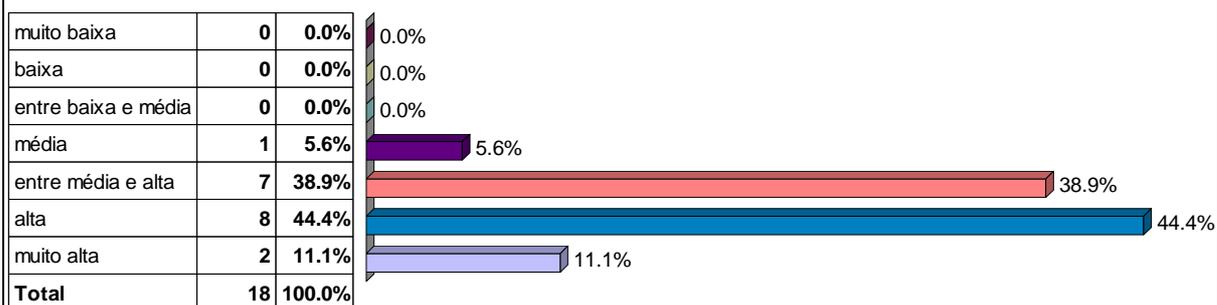
Média = 5.11



FASE MERCADO / RACIONAL 5 / DIRIGENTE

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas as suas condições concorrenciais, qual o grau de eficácia dos decisores, focando sua atenção em informações fundamentais e descartando informações irrelevantes para tomar decisões

Média = 5.61



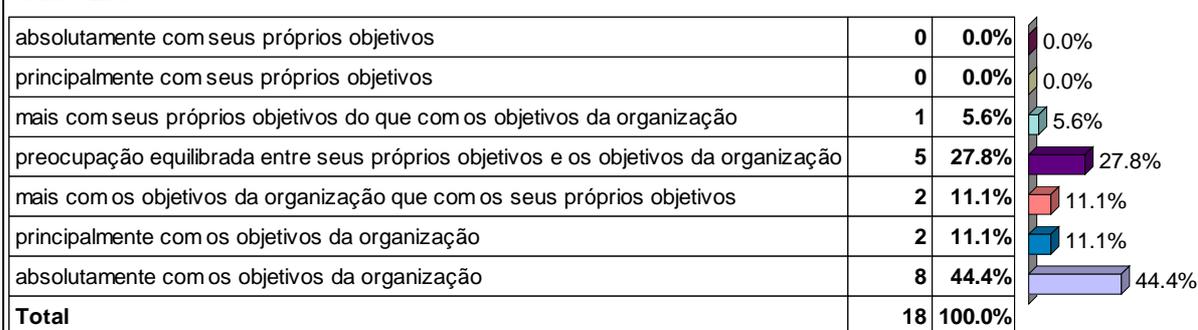
APÊNDICE 10 – FASE POSICIONAMENTO NO MERCADO / DIMENSÃO POLÍTICA

Neste apêndice encontram-se as descrições estatísticas das respostas dos administradores e dirigentes sobre a dimensão política no processo decisório em nível estratégico, na fase de posicionamento das cooperativas no mercado. São informadas a média e a distribuição de frequência em cada alternativa de resposta.

FASE MERCADO / POLÍTICO 1 / ADMINISTRADOR

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas as suas condições concorrenciais, os decisores, em nível estratégico, estão primariamente preocupados com seus próprios objetivos, ou com os objetivos da organização?

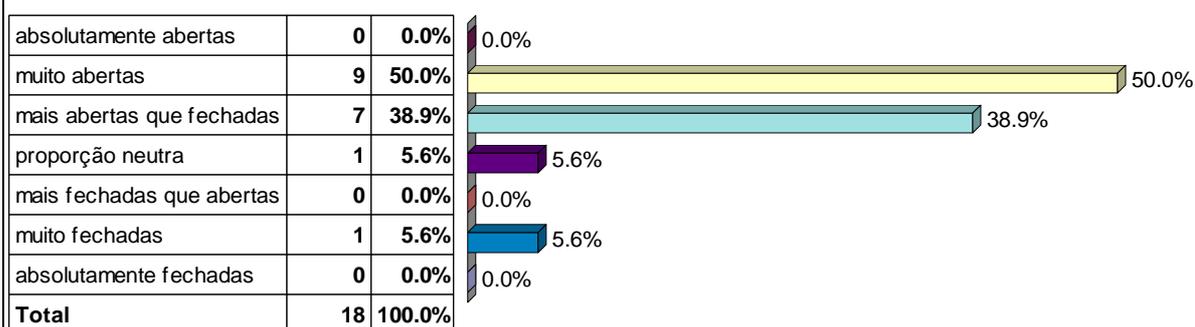
Média = 2.39



FASE MERCADO / POLÍTICO 2 / ADMINISTRADOR

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas as suas condições concorrenciais, em que proporção as pessoas estão abertas entre si sobre seus interesses e preferências nas decisões estratégicas?

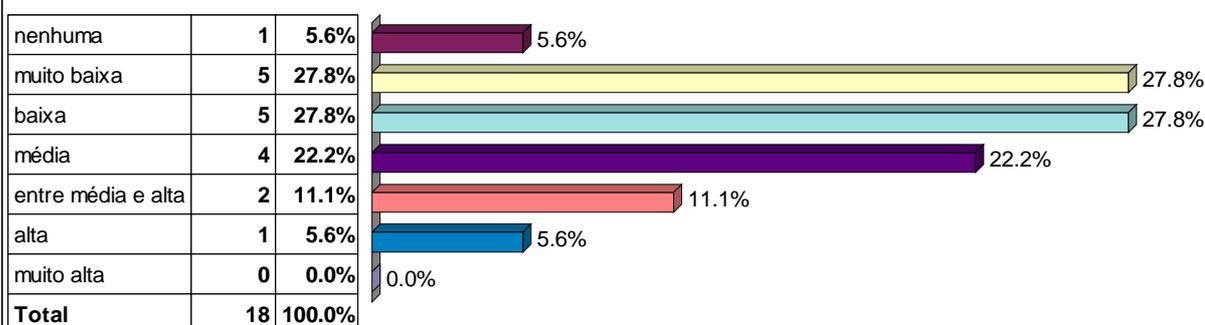
Média = 2.72



FASE MERCADO / POLÍTICO 3 / ADMINISTRADOR

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados,obedecidas as suas condições concorrenciais, em que proporção as decisões estratégicas são afetadas pelo uso do poder e influência entre membros do grupo?

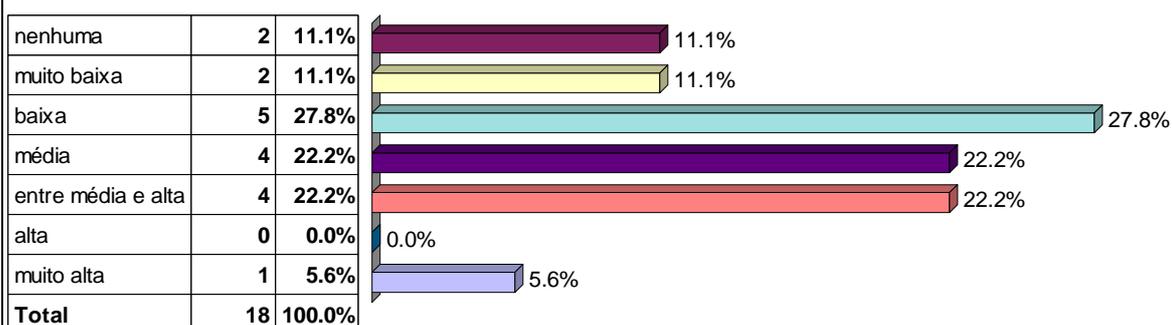
Média = 3.22



FASE MERCADO / POLÍTICO 4 / ADMINISTRADOR

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados,obedecidas as suas condições concorrenciais, em que proporção as decisões estratégicas são afetadas pela negociação entre membros do grupo?

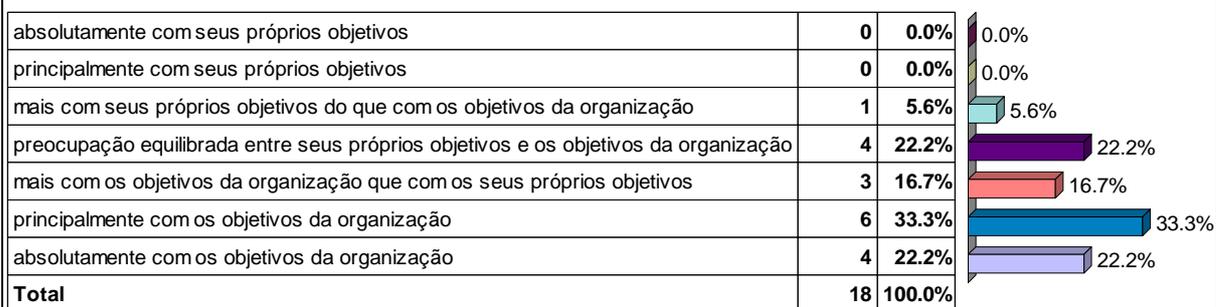
Média = 3.56



FASE MERCADO / POLÍTICO 1 / DIRIGENTE

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas as suas condições concorrenciais,os decisores, em nível estratégico, estão primariamente preocupados com seus próprios objetivos, ou com os objetivos da organização?

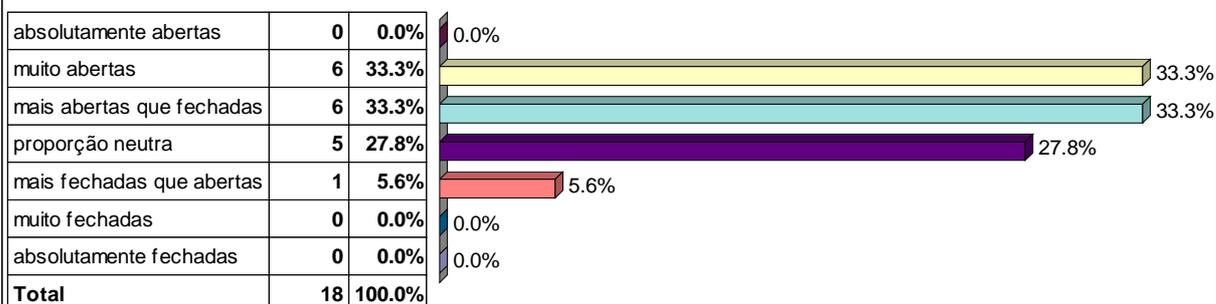
Média = 2.56



FASE MERCADO / POLÍTICO 2 / DIRIGENTE

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados,obedecidas as suas condições concorrenciais, em que proporção as pessoas estão abertas entre si sobre seus interesses e preferências nas decisões estratégicas?

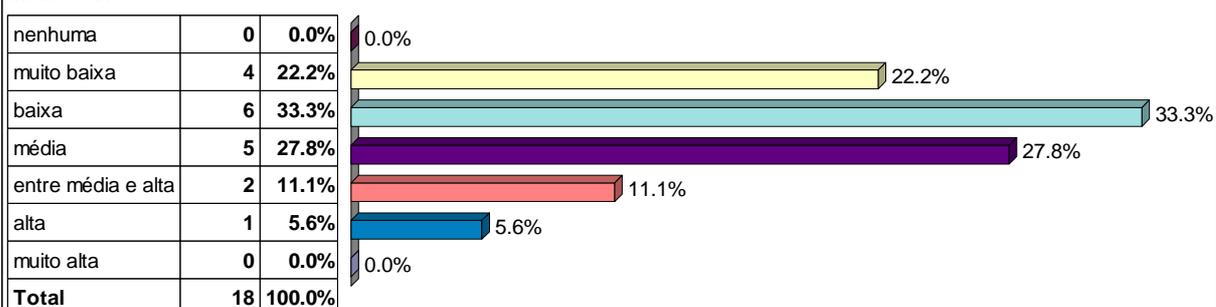
Média = 3.06



FASE MERCADO / POLÍTICO 3 / DIRIGENTE

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados,obedecidas as suas condições concorrenciais, em que proporção as decisões estratégicas são afetadas pelo uso do poder e influência entre membros do grupo?

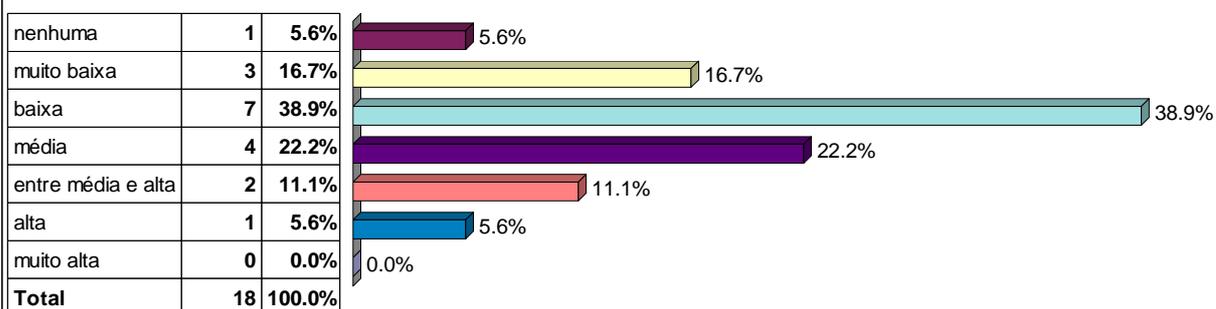
Média = 3.44



FASE MERCADO / POLÍTICO 4 / DIRIGENTE

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados,obedecidas as suas condições concorrenciais, em que proporção as decisões estratégicas são afetadas pela negociação entre membros do grupo?

Média = 3.33



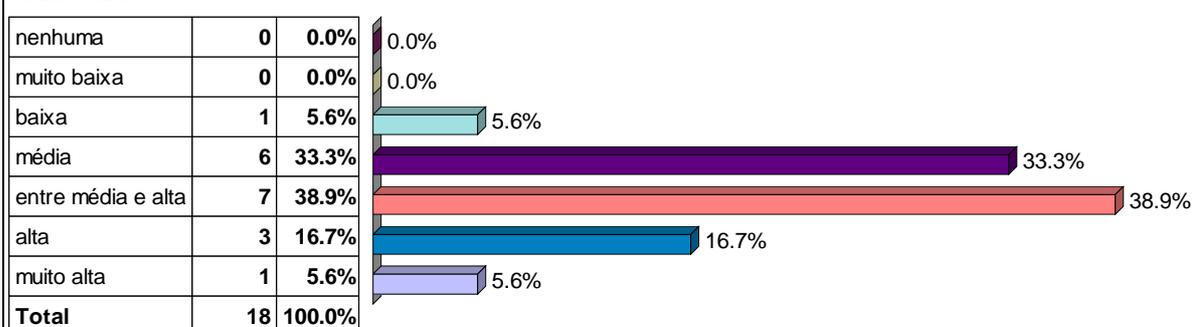
APÊNDICE 11 – FASE POSICIONAMENTO NO MERCADO / AGILIDADE- PARTICIPAÇÃO-LEGITIMIDADE

Neste apêndice encontram-se as descrições estatísticas das respostas dos administradores e dirigentes sobre a agilidade, forma de participação dos cooperados e legitimidade do processo decisório em nível estratégico, na fase de posicionamento das cooperativas no mercado. São informadas a média e a distribuição de frequência em cada alternativa de resposta.

FASE MERCADO / AGILIDADE / ADMINISTRADOR

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas suas condições concorrenciais, com que frequência a agilidade na tomada de decisões estratégicas é adequada, quando comparada às empresas concorrentes no mercado?

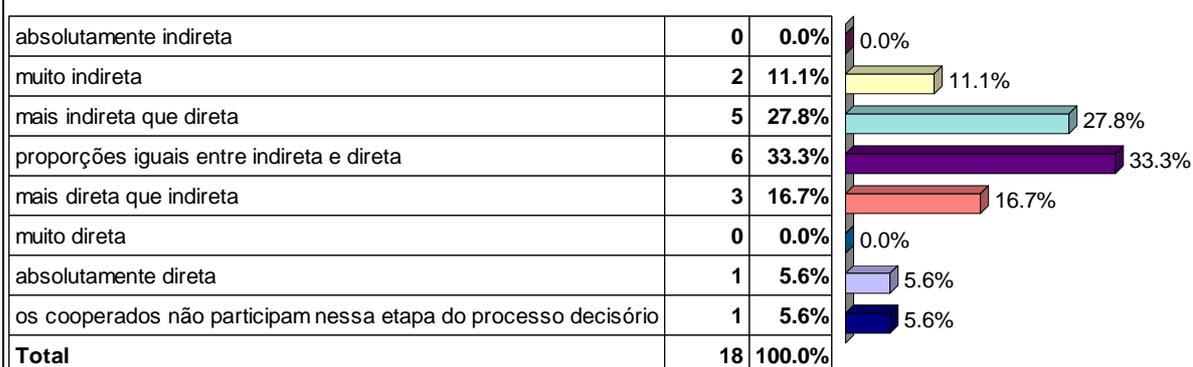
Média = 4.83



FASE MERCADO / PARTICIPAÇÃO 1 / ADMINISTRADOR

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas suas condições concorrenciais, em que proporção ocorre a participação direta ou indireta dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa?

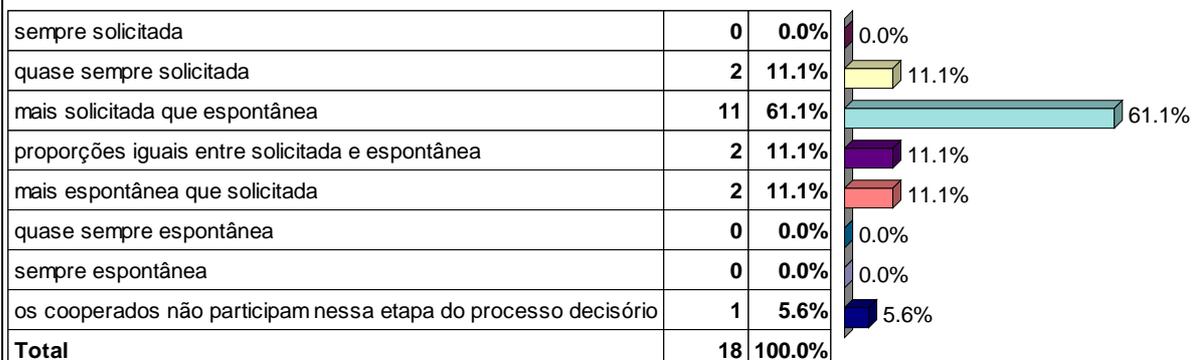
Média = 3.82



FASE MERCADO / PARTICIPAÇÃO 2 / ADMINISTRADOR

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas suas condições concorrenciais, em que proporção ocorre a participação solicitada ou espontânea dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperat

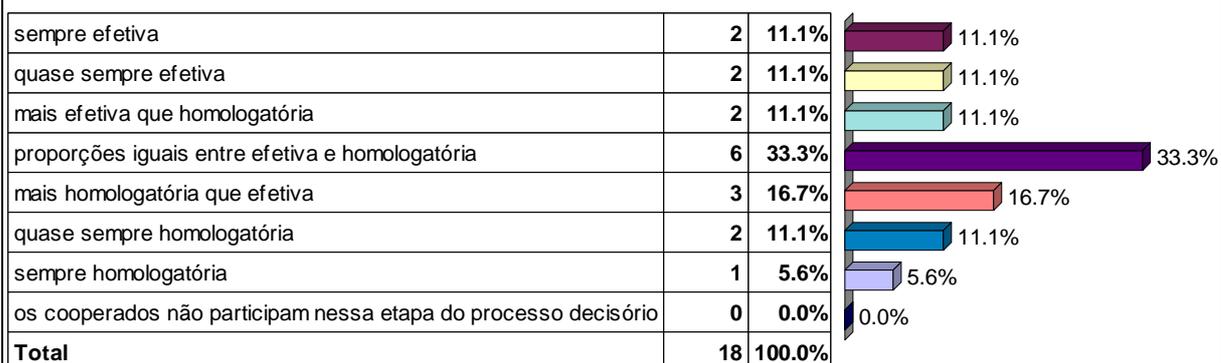
Média = 3.24



FASE MERCADO / PARTICIPAÇÃO 3 / ADMINISTRADOR

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas suas condições concorrenciais, em que proporção ocorre a participação efetiva ou homologatória dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperat

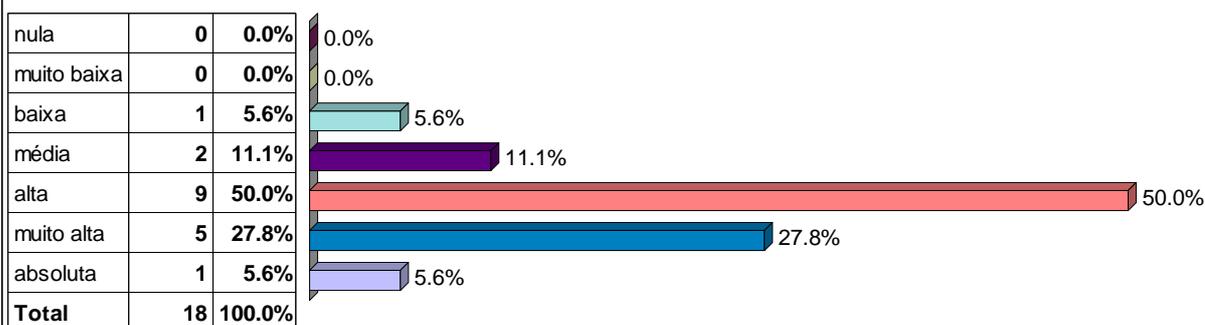
Média = 3.89



FASE MERCADO / LEGITIMIDADE / ADMINISTRADOR

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas suas condições concorrenciais, em que proporção as decisões estratégicas tomadas atendem aos interesses da maioria dos cooperados?

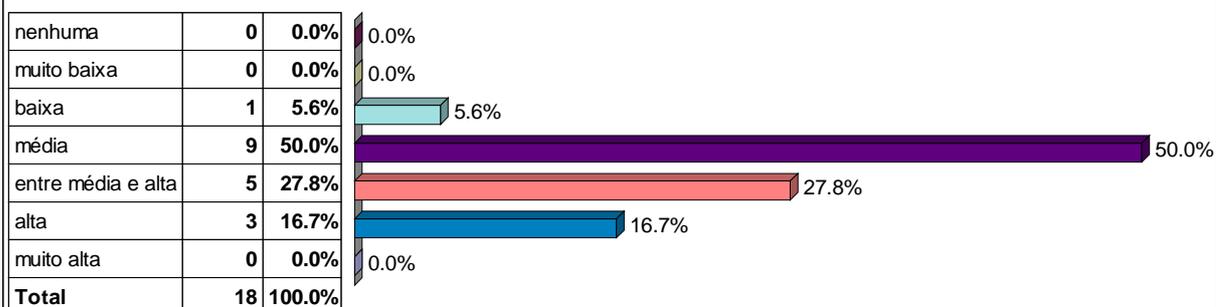
Média = 5.17



FASE MERCADO / AGILIDADE / DIRIGENTE

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas suas condições concorrenciais, com que frequência a agilidade na tomada de decisões estratégicas é adequada, quando comparada às empresas concorrentes no mercado?

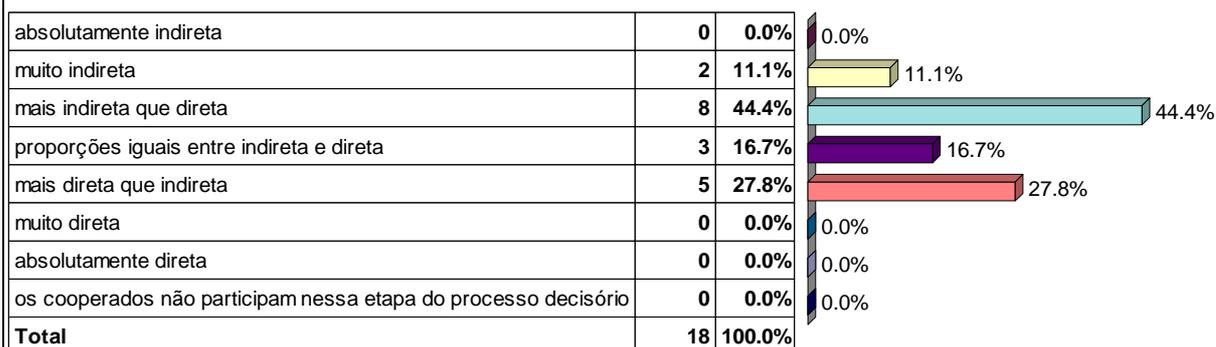
Média = 4.56



FASE MERCADO / PARTICIPAÇÃO 1 / DIRIGENTE

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas suas condições concorrenciais, em que proporção ocorre a participação direta ou indireta dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperativa?

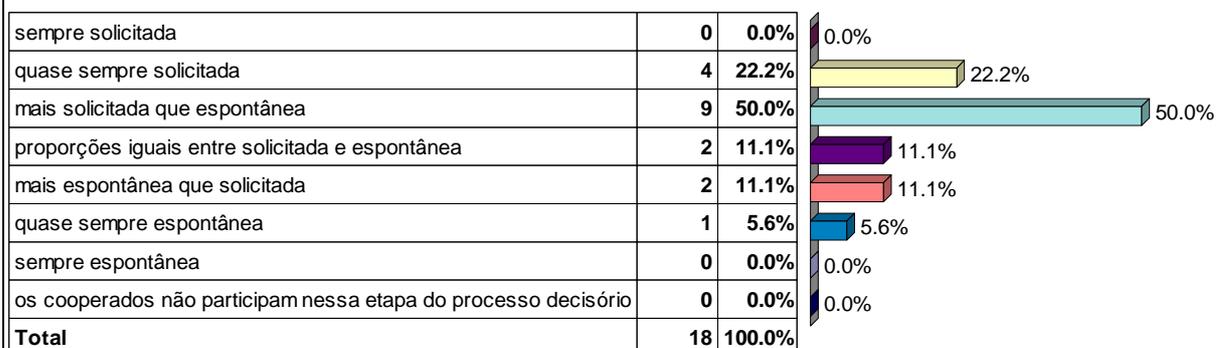
Média = 3.61



FASE MERCADO / PARTICIPAÇÃO 2 / DIRIGENTE

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas suas condições concorrenciais, em que proporção ocorre a participação solicitada ou espontânea dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperat

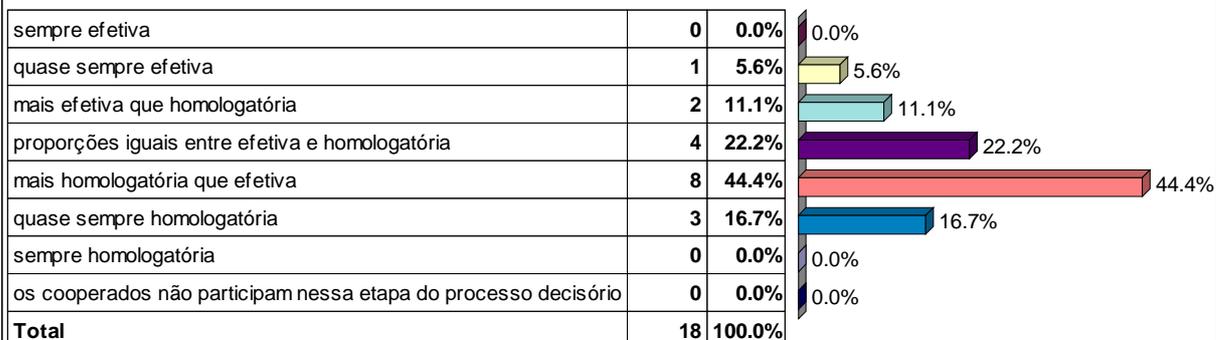
Média = 3.28



FASE MERCADO / PARTICIPAÇÃO 3 / DIRIGENTE

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas suas condições concorrenciais, em que proporção ocorre a participação efetiva ou homologatória dos cooperados, na discussão e encaminhamento das questões estratégicas da cooperat

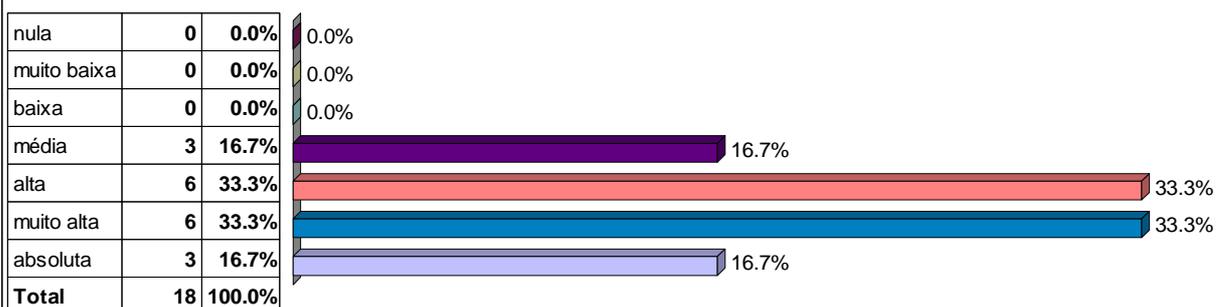
Média = 4.56



FASE MERCADO / LEGITIMIDADE / DIRIGENTE

Durante o processo de posicionamento da cooperativa nos mercados, obedecidas suas condições concorrenciais, em que proporção as decisões estratégicas tomadas atendem aos interesses da maioria dos cooperados?

Média = 5.50



APÊNDICE 12 – CORRELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS

		COOPRAC	FATURAM	NUMCOOP	INDUSTRI	HETEFUND	HETEETNI	HETEREND	HETEEMP	HETECONS	FIDELIDA	PROFISSI
COOPRAC	Pearson Correlation	1	,395(**)	,393(**)	,373(*)	,409(**)	,258	-,252	-,167	,056	-,282(*)	-,152
	Sig. (2-tailed)	.	,003	,004	,012	,003	,070	,088	,262	,736	,047	,277
	N	56	53	53	45	51	50	47	47	39	50	53
FATURAM	Pearson Correlation	,395(**)	1	,813(**)	,701(**)	,526(**)	,204	-,032	,249	,459(**)	-,110	,224
	Sig. (2-tailed)	,003	.	,000	,000	,000	,151	,828	,088	,003	,443	,104
	N	53	54	54	45	48	51	48	48	39	51	54
NUMCOOP	Pearson Correlation	,393(**)	,813(**)	1	,710(**)	,734(**)	,301(*)	-,161	,332(*)	,546(**)	-,319(*)	,023
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	.	,000	,000	,032	,275	,021	,000	,022	,870
	N	53	54	54	45	48	51	48	48	39	51	54
INDUSTRI	Pearson Correlation	,373(*)	,701(**)	,710(**)	1	,439(**)	,124	,085	,195	,407(*)	-,405(**)	,287
	Sig. (2-tailed)	,012	,000	,000	.	,004	,433	,608	,235	,019	,008	,056
	N	45	45	45	45	42	42	39	39	33	42	45
HETEFUND	Pearson Correlation	,409(**)	,526(**)	,734(**)	,439(**)	1	,712(**)	-,281	-,089	,673(**)	-,422(**)	-,219
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,004	.	,000	,072	,573	,000	,004	,134
	N	51	48	48	42	54	48	42	42	39	45	48
HETEETNI	Pearson Correlation	,258	,204	,301(*)	,124	,712(**)	1	-,096	-,260	,626(**)	-,231	,190
	Sig. (2-tailed)	,070	,151	,032	,433	,000	.	,529	,084	,000	,114	,181
	N	50	51	51	42	48	51	45	45	39	48	51
HETEREND	Pearson Correlation	-,252	-,032	-,161	,085	-,281	-,096	1	-,064	,183	,104	,303(*)
	Sig. (2-tailed)	,088	,828	,275	,608	,072	,529	.	,678	,265	,484	,036
	N	47	48	48	39	42	45	48	45	39	48	48
HETEEMP	Pearson Correlation	-,167	,249	,332(*)	,195	-,089	-,260	-,064	1	,404(*)	,213	,265
	Sig. (2-tailed)	,262	,088	,021	,235	,573	,084	,678	.	,011	,161	,069
	N	47	48	48	39	42	45	45	48	39	45	48
HETECONS	Pearson Correlation	,056	,459(**)	,546(**)	,407(*)	,673(**)	,626(**)	,183	,404(*)	1	-,289	,186
	Sig. (2-tailed)	,736	,003	,000	,019	,000	,000	,265	,011	.	,075	,256
	N	39	39	39	33	39	39	39	39	39	39	39
FIDELIDA	Pearson Correlation	-,282(*)	-,110	-,319(*)	-,405(**)	-,422(**)	-,231	,104	,213	-,289	1	,306(*)
	Sig. (2-tailed)	,047	,443	,022	,008	,004	,114	,484	,161	,075	.	,029
	N	50	51	51	42	45	48	48	45	39	51	51
PROFISSI	Pearson Correlation	-,152	,224	,023	,287	-,219	,190	,303(*)	,265	,186	,306(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,277	,104	,870	,056	,134	,181	,036	,069	,256	,029	.
	N	53	54	54	45	48	51	48	48	39	51	54

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		COOPPOL	FATURAM	NUMCOOP	INDUSTRI	HETEFUND	HETEETNI	HETEREND	HETEEMP	HETECONS	FIDELIDA	PROFISSI
COOPPOL	Pearson Correlation	1	-,200	-,193	-,275	-,264	-,254	,428(**)	,190	,133	,096	-,022
	Sig. (2-tailed)	.	,150	,166	,068	,061	,075	,003	,200	,421	,507	,876
	N	56	53	53	45	51	50	47	47	39	50	53
FATURAM	Pearson Correlation	-,200	1	,813(**)	,701(**)	,526(**)	,204	-,032	,249	,459(**)	-,110	,224
	Sig. (2-tailed)	,150	.	,000	,000	,000	,151	,828	,088	,003	,443	,104
	N	53	54	54	45	48	51	48	48	39	51	54
NUMCOOP	Pearson Correlation	-,193	,813(**)	1	,710(**)	,734(**)	,301(*)	-,161	,332(*)	,546(**)	-,319(*)	,023
	Sig. (2-tailed)	,166	,000	.	,000	,000	,032	,275	,021	,000	,022	,870
	N	53	54	54	45	48	51	48	48	39	51	54
INDUSTRI	Pearson Correlation	-,275	,701(**)	,710(**)	1	,439(**)	,124	,085	,195	,407(*)	-,405(**)	,287
	Sig. (2-tailed)	,068	,000	,000	.	,004	,433	,608	,235	,019	,008	,056
	N	45	45	45	45	42	42	39	39	33	42	45
HETEFUND	Pearson Correlation	-,264	,526(**)	,734(**)	,439(**)	1	,712(**)	-,281	-,089	,673(**)	-,422(**)	-,219
	Sig. (2-tailed)	,061	,000	,000	,004	.	,000	,072	,573	,000	,004	,134
	N	51	48	48	42	54	48	42	42	39	45	48
HETEETNI	Pearson Correlation	-,254	,204	,301(*)	,124	,712(**)	1	-,096	-,260	,626(**)	-,231	,190
	Sig. (2-tailed)	,075	,151	,032	,433	,000	.	,529	,084	,000	,114	,181
	N	50	51	51	42	48	51	45	45	39	48	51
HETEREND	Pearson Correlation	,428(**)	-,032	-,161	,085	-,281	-,096	1	-,064	,183	,104	,303(*)
	Sig. (2-tailed)	,003	,828	,275	,608	,072	,529	.	,678	,265	,484	,036
	N	47	48	48	39	42	45	48	45	39	48	48
HETEEMP	Pearson Correlation	,190	,249	,332(*)	,195	-,089	-,260	-,064	1	,404(*)	,213	,265
	Sig. (2-tailed)	,200	,088	,021	,235	,573	,084	,678	.	,011	,161	,069
	N	47	48	48	39	42	45	45	48	39	45	48
HETECONS	Pearson Correlation	,133	,459(**)	,546(**)	,407(*)	,673(**)	,626(**)	,183	,404(*)	1	-,289	,186
	Sig. (2-tailed)	,421	,003	,000	,019	,000	,000	,265	,011	.	,075	,256
	N	39	39	39	33	39	39	39	39	39	39	39
FIDELIDA	Pearson Correlation	,096	-,110	-,319(*)	-,405(**)	-,422(**)	-,231	,104	,213	-,289	1	,306(*)
	Sig. (2-tailed)	,507	,443	,022	,008	,004	,114	,484	,161	,075	.	,029
	N	50	51	51	42	45	48	48	45	39	51	51
PROFISSI	Pearson Correlation	-,022	,224	,023	,287	-,219	,190	,303(*)	,265	,186	,306(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,876	,104	,870	,056	,134	,181	,036	,069	,256	,029	.
	N	53	54	54	45	48	51	48	48	39	51	54

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		MERCRCAC	FATURAM	NUMCOOP	INDUSTRI	HETEFUND	HETEETNI	HETEREND	HETEEMP	HETECONS	FIDELIDA	PROFISSI
MERCRCAC	Pearson Correlation	1	,452(**)	,399(*)	,427(*)	,315	,277	-,298	-,056	,091	-,198	,074
	Sig. (2-tailed)	.	,006	,018	,019	,074	,119	,104	,765	,658	,268	,673
	N	36	35	35	30	33	33	31	31	26	33	35
FATURAM	Pearson Correlation	,452(**)	1	,813(**)	,701(**)	,526(**)	,204	-,032	,249	,459(**)	-,110	,224
	Sig. (2-tailed)	,006	.	,000	,000	,000	,151	,828	,088	,003	,443	,104
	N	35	54	54	45	48	51	48	48	39	51	54
NUMCOOP	Pearson Correlation	,399(*)	,813(**)	1	,710(**)	,734(**)	,301(*)	-,161	,332(*)	,546(**)	-,319(*)	,023
	Sig. (2-tailed)	,018	,000	.	,000	,000	,032	,275	,021	,000	,022	,870
	N	35	54	54	45	48	51	48	48	39	51	54
INDUSTRI	Pearson Correlation	,427(*)	,701(**)	,710(**)	1	,439(**)	,124	,085	,195	,407(*)	-,405(**)	,287
	Sig. (2-tailed)	,019	,000	,000	.	,004	,433	,608	,235	,019	,008	,056
	N	30	45	45	45	42	42	39	39	33	42	45
HETEFUND	Pearson Correlation	,315	,526(**)	,734(**)	,439(**)	1	,712(**)	-,281	-,089	,673(**)	-,422(**)	-,219
	Sig. (2-tailed)	,074	,000	,000	,004	.	,000	,072	,573	,000	,004	,134
	N	33	48	48	42	54	48	42	42	39	45	48
HETEETNI	Pearson Correlation	,277	,204	,301(*)	,124	,712(**)	1	-,096	-,260	,626(**)	-,231	,190
	Sig. (2-tailed)	,119	,151	,032	,433	,000	.	,529	,084	,000	,114	,181
	N	33	51	51	42	48	51	45	45	39	48	51
HETEREND	Pearson Correlation	-,298	-,032	-,161	,085	-,281	-,096	1	-,064	,183	,104	,303(*)
	Sig. (2-tailed)	,104	,828	,275	,608	,072	,529	.	,678	,265	,484	,036
	N	31	48	48	39	42	45	48	45	39	48	48
HETEEMP	Pearson Correlation	-,056	,249	,332(*)	,195	-,089	-,260	-,064	1	,404(*)	,213	,265
	Sig. (2-tailed)	,765	,088	,021	,235	,573	,084	,678	.	,011	,161	,069
	N	31	48	48	39	42	45	45	48	39	45	48
HETECONS	Pearson Correlation	,091	,459(**)	,546(**)	,407(*)	,673(**)	,626(**)	,183	,404(*)	1	-,289	,186
	Sig. (2-tailed)	,658	,003	,000	,019	,000	,000	,265	,011	.	,075	,256
	N	26	39	39	33	39	39	39	39	39	39	39
FIDELIDA	Pearson Correlation	-,198	-,110	-,319(*)	-,405(**)	-,422(**)	-,231	,104	,213	-,289	1	,306(*)
	Sig. (2-tailed)	,268	,443	,022	,008	,004	,114	,484	,161	,075	.	,029
	N	33	51	51	42	45	48	48	45	39	51	51
PROFISSI	Pearson Correlation	,074	,224	,023	,287	-,219	,190	,303(*)	,265	,186	,306(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,673	,104	,870	,056	,134	,181	,036	,069	,256	,029	.
	N	35	54	54	45	48	51	48	48	39	51	54

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		MERCPOL	FATURAM	NUMCOOP	INDUSTRI	HETEFUND	HETEETNI	HETEREND	HETEEMP	HETECONS	FIDELIDA	PROFISSI
MERCPOL	Pearson Correlation	1	-,433(**)	-,290	-,412(*)	-,021	,238	,206	-,286	,014	,000	-,150
	Sig. (2-tailed)	.	,009	,091	,024	,909	,183	,266	,119	,947	1,000	,389
	N	36	35	35	30	33	33	31	31	26	33	35
FATURAM	Pearson Correlation	-,433(**)	1	,813(**)	,701(**)	,526(**)	,204	-,032	,249	,459(**)	-,110	,224
	Sig. (2-tailed)	,009	.	,000	,000	,000	,151	,828	,088	,003	,443	,104
	N	35	54	54	45	48	51	48	48	39	51	54
NUMCOOP	Pearson Correlation	-,290	,813(**)	1	,710(**)	,734(**)	,301(*)	-,161	,332(*)	,546(**)	-,319(*)	,023
	Sig. (2-tailed)	,091	,000	.	,000	,000	,032	,275	,021	,000	,022	,870
	N	35	54	54	45	48	51	48	48	39	51	54
INDUSTRI	Pearson Correlation	-,412(*)	,701(**)	,710(**)	1	,439(**)	,124	,085	,195	,407(*)	-,405(**)	,287
	Sig. (2-tailed)	,024	,000	,000	.	,004	,433	,608	,235	,019	,008	,056
	N	30	45	45	45	42	42	39	39	33	42	45
HETEFUND	Pearson Correlation	-,021	,526(**)	,734(**)	,439(**)	1	,712(**)	-,281	-,089	,673(**)	-,422(**)	-,219
	Sig. (2-tailed)	,909	,000	,000	,004	.	,000	,072	,573	,000	,004	,134
	N	33	48	48	42	54	48	42	42	39	45	48
HETEETNI	Pearson Correlation	,238	,204	,301(*)	,124	,712(**)	1	-,096	-,260	,626(**)	-,231	,190
	Sig. (2-tailed)	,183	,151	,032	,433	,000	.	,529	,084	,000	,114	,181
	N	33	51	51	42	48	51	45	45	39	48	51
HETEREND	Pearson Correlation	,206	-,032	-,161	,085	-,281	-,096	1	-,064	,183	,104	,303(*)
	Sig. (2-tailed)	,266	,828	,275	,608	,072	,529	.	,678	,265	,484	,036
	N	31	48	48	39	42	45	48	45	39	48	48
HETEEMP	Pearson Correlation	-,286	,249	,332(*)	,195	-,089	-,260	-,064	1	,404(*)	,213	,265
	Sig. (2-tailed)	,119	,088	,021	,235	,573	,084	,678	.	,011	,161	,069
	N	31	48	48	39	42	45	45	48	39	45	48
HETECONS	Pearson Correlation	,014	,459(**)	,546(**)	,407(*)	,673(**)	,626(**)	,183	,404(*)	1	-,289	,186
	Sig. (2-tailed)	,947	,003	,000	,019	,000	,000	,265	,011	.	,075	,256
	N	26	39	39	33	39	39	39	39	39	39	39
FIDELIDA	Pearson Correlation	,000	-,110	-,319(*)	-,405(**)	-,422(**)	-,231	,104	,213	-,289	1	,306(*)
	Sig. (2-tailed)	1,000	,443	,022	,008	,004	,114	,484	,161	,075	.	,029
	N	33	51	51	42	45	48	48	45	39	51	51
PROFISSI	Pearson Correlation	-,150	,224	,023	,287	-,219	,190	,303(*)	,265	,186	,306(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,389	,104	,870	,056	,134	,181	,036	,069	,256	,029	.
	N	35	54	54	45	48	51	48	48	39	51	54

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ANEXO:

- RESPOSTAS DOS ADMINISTRADORES
- RESPOSTAS DOS DIRIGENTES
- RESPOSTAS DOS COOPERADOS

Neste anexo encontram-se todas as fichas de respostas recebidas das cooperativas. Se a cooperativa respondeu aos três questionários, há três fichas de respostas, correspondentes aos questionários 1 (administrador), 2 (dirigente) e 3 (cooperado).

As fichas foram impressas diretamente do aplicativo Sphinx, motivo pelo qual as páginas não puderam ser numeradas.