



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

Apoio à Decisão para Aberturas de Novas Agências - Proposta de um Modelo Construtivista

BEATRIZ SALETE BORSSOI GRASSI

UNIVEL UNIÃO EDUCACIONAL DE CASCAVEL

JULIANA RECK FINGER

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

RODINEI RODRIGUES DE AZEVEDO

HSM ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO (HSM)

VINICIUS ABILIO MARTINS

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

Agradecimento à órgão de fomento:

Este artigo limita-se à construção de um modelo personalizado para o cenário escolhido e para o decisor definido, visto que as preocupações levantadas estão diretamente ligadas as percepções do mesmo. Como sugestão para futuros trabalhos, sugere-se a aplicação da fase de recomendações da metodologia MCDA-C na cooperativa em estudo, e a aplicação da metodologia em outras áreas de estudo pouco exploradas até o momento.

APOIO À DECISÃO PARA ABERTURAS DE NOVAS AGÊNCIAS - PROPOSTA DE UM MODELO CONSTRUTIVISTA

DECISION SUPPORT FOR THE OPENING OF NEW AGENCIES - PROPOSAL FOR A CONSTRUTIVIST MODEL

1 INTRODUÇÃO

As instituições financeiras estão presentes no dia a dia das pessoas, empresas e organizações tendo papel importante na realização de movimentações e negociações financeiras. Para cumprir esse papel, além dos bancos múltiplos, existem as cooperativas de crédito, que possuem diferenças em relação aos mesmos, como por exemplo em sua forma de constituição e na distribuição de resultados.

De acordo com o Banco Central do Brasil (BACEN, 2020a), no último quinquênio, o Sistema Nacional de Cooperativismo de Crédito (SNCC) se destacou por seu crescimento, acima do restante do Sistema Financeiro Nacional (SFN).

Em meio a esse cenário de crescimento, as cooperativas de crédito estão abrindo novas agências bancárias para o atendimento de seus associados e comunidade em geral em diferentes localidades. No momento de abertura de novas agências, surgem preocupações envolvidas no processo decisório, que exige que vários aspectos sejam levados em consideração.

Tomando como base esse contexto, o presente trabalho busca através da aplicação da metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), apoiar na decisão de abertura de novas agências bancárias em uma cooperativa do sistema Sicredi. Essa metodologia foi escolhida, devido aos aspectos subjetivos envolvidos nessa decisão, que envolve diferentes variáveis. Diante deste contexto, parte-se do seguinte problema de pesquisa: “*Quais os aspectos a serem considerados pelo decisor no processo de abertura de novas agências utilizando-se da metodologia MCDA-C?*”.

A escolha desse escopo de pesquisa deu-se devido a ser um tema constantemente presente na cooperativa em estudo, outras cooperativas do sistema, e demais instituições financeiras, tornando-se uma decisão importante que impacta direta e indiretamente seus *stakeholders*.

Além disso, após revisão bibliográfica sobre o assunto, verificou-se a existência de diversos trabalhos com a aplicação da metodologia MCDA-C, porém, nenhum com a aplicação como apoio para a decisão de abertura de novas agências de uma cooperativa de crédito, o que demonstra a relevância da presente pesquisa.

Ao final deste estudo, espera-se que o decisor consiga identificar os pontos positivos e aqueles que precisam de melhorias no processo decisório para abertura de novas agências. Além disso, espera-se que a aplicação da metodologia traga mais clareza no processo decisório.

Além da presente introdução, o artigo é subdividido da seguinte forma: na seção 2 encontra-se o referencial teórico, na seção 3 a metodologia, na seção 4 resultados e análises, na seção 5 as considerações finais e como último item encontra-se as referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COOPERATIVAS

As cooperativas são formadas pela união de pessoas com objetivos em comum. De acordo com Sistema Ocemg (2021, p. 1), “Uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.”

De acordo com a lei 5.764/1971 (BRASIL, 1971, p. 1), “As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades [...]”. Dentre algumas das particularidades das cooperativas, temos a singularidade de voto e o retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado.

O fundamental ao se organizar uma cooperativa é proporcionar as melhores alternativas que atendam às necessidades de um grupo de indivíduos em busca da entrega de objetivos em comum, que proporcione reciprocidades e cooperação entre os envolvidos (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014).

Na aplicação do cooperativismo no setor bancário, temos as cooperativas de crédito, que tiveram sua origem inspirada no modelo de cooperativas de produção, surgindo como alternativa ao modelo dos bancos comerciais.

Os bancos comerciais, pela sua natureza de constituição, têm como objetivo principal a obtenção de lucros sobre a comercialização dos seus produtos e serviços com seus clientes, e a consequente distribuição para seus acionistas ou banqueiros. Ou seja, aquele que possuir maior volume de ações nestas instituições, receberá maiores valores na distribuição de lucros, e possui maior poder de decisão nestas instituições (BACEN, 2020b).

No outro lado, as cooperativas de crédito oferecem os mesmos tipos de produtos e serviços, e cada cooperado tem direito a um voto nas assembleias, independentemente do valor de sua participação no capital da instituição. Além disso, a distribuição das sobras (lucro nos bancos comerciais) é proporcional ao montante das operações do associado na instituição (*Idem*).

Além de oferecer produtos e serviços financeiros, as cooperativas de crédito possuem um importante papel para o desenvolvimento econômico e social, valorizando o relacionamento com seus associados e comunidade em que atuam.

Conforme dados do anuário do cooperativismo brasileiro, publicado pela Organização das Cooperativas do Brasil - OCB (SISTEMA OCB, 2020), no Brasil, até novembro de 2020, havia 5.314 cooperativas com cadastro ativo, sendo 827 cooperativas de crédito.

Os dados apresentados, comprovam que as cooperativas possuem representatividade junto ao Sistema Financeiro Nacional, e possuem uma participação importante na sociedade.

2.2 METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO - CONSTRUTIVISTA (MCDA-C)

Apoio à decisão foi criado com ponto de vista de ajudar a tomada de decisão na escolha de fazer ou não fazer alguma coisa, porém os indivíduos envolvidos possuem papéis e responsabilidades, sendo assim a tomada de decisão não pode estar longe do processo

decisório. Por isso da utilização da metodologia para alcançar os objetivos (ENSSLIN, *et. al.*, 2017).

A metodologia Multicritério de Apoio à decisão Construtivista (MCDA-C) teve origem na pesquisa operacional (PO), uma ciência desenvolvida no período da Segunda Guerra Mundial que precisava lidar com a tomada de decisão, de importância e interesse de pesquisadores matemáticos e estatísticos. Com isso, as pesquisas operacionais e estudos desenvolvidos na época proporcionaram ambientes organizacionais decisórios contribuindo para o momento. As pesquisas operacionais se dividem em dois tipos, sendo a PO *Hard*, o qual busca variável a fins de atingir a solução para o processo decisório; e PO *Soft* busca relações em torno da situação para o processo decisório (ENSSLIN, *et. al.*, 2013).

A MCDA-C surge da metodologia Multicritério de Apoio à decisão (MCDA) tradicional de apoio à decisão a situações mais complexas, envolvendo variáveis qualitativas e quantitativas, e muitos autores citam que há diferenças nas duas abordagens da metodologia. A MCDA tem por objetivo encontrar as soluções ao contexto com informações externas, já a MCDA-C concentra a estruturação ao apoio a decisão com conhecimentos e muita participação do decisor, envolvendo-o na tomada de decisão (GRZEBIELICKAS, *et. al.*, 2011).

O objetivo da metodologia MCDA-C é ampliar o conhecimento em torno da tomada de decisão em contextos mais complexos, incertos e conflituosos para que o analista e/ou decisor seja capaz de tomar a melhor decisão para a situação que está sendo gerenciada, com base as necessidades identificadas como prioridades sob a ótica de múltiplos critérios de tomada de decisão (*Idem*).

A metodologia MCDA-C, é composta por três etapas para que todo o processo de avaliação e desempenho ocorra. As fases são as seguintes: estruturação, formulação, avaliação e as recomendações. O mais importante dos métodos utilizados e etapas a serem cumpridas, é que se tenha total preocupação do que precisa ser medido, e a definição dos objetivos a serem alcançados (ZAMCOPÉ; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012)).

2.3 ESTUDOS ANTERIORES

Na realização de uma pesquisa são consultados os trabalhos já realizados com envolvimento no tema proposto, sendo de grande importância para formação de novos conteúdos.

Verifica-se uma grande quantidade de trabalhos que envolvem a aplicação da metodologia MCDA-C, o que demonstra sua relevância. Dentre os materiais pesquisados na formulação da presente pesquisa, podemos destacar o estudo feito por Ensslin *et al.* (2016) onde é aplicado o modelo construtivista como apoio à gestão bancária. Nesse trabalho foram identificados noventa e nove indicadores de desempenho (critérios) que foram mensurados possibilitando a visualização do perfil de desempenho do processo de atendimento e negócios de uma agência bancária. Como resultados, os autores conseguiram evidenciar os aspectos positivos e quais pontos necessitavam evoluir.

Outro estudo aplicado no setor bancário foi o desenvolvido por Rezende, Goulart e Lyrio (2011). O objetivo da pesquisa dos mesmos foi identificar critérios de avaliação de desempenho, visando a propor um modelo de apoio à decisão para o setor de débito da Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos e Contabilistas da Grande Florianópolis (UNICRED). Com a aplicação da metodologia MCDA-C, obtiveram a geração de informações úteis para a gestão da organização e a indicação de fragilidades e potencialidades.

Dezem (2015), desenvolveu sua dissertação aplicando o metodologia MCDA-C em uma agência da Caixa Econômica Federal no processo de gestão do atendimento a clientes

pessoa física. Através do estudo o autor conseguiu sugerir ações de melhoria para atingimento de meta traçada, demonstrando o potencial da abordagem construtivista e processo estruturado de gestão.

Diante desses exemplos, podemos verificar que o setor bancário vem sendo alvo da aplicação da metodologia MCDA-C, o que exprimi a aplicabilidade no setor.

3 METODOLOGIA

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é classificada como exploratória, pois busca esclarecer ideias, para dar uma visão a algo pouco explorado, trazendo uma base para futuras pesquisas mais aprofundadas (GONSALVES, 2003). Em relação aos procedimentos, é caracterizada como estudo de caso, que consiste em um estudo mais profundo do tema escolhido, de forma ampla e detalhada. (GIL, 2008). A abordagem do problema desta pesquisa é caracterizada como qualitativa, pois envolve a interpretação dos fenômenos atribuindo significados (PRODANOV, FREITAS, 2013).

Para aplicação da metodologia MCDA-C foi escolhida uma cooperativa do sistema Sicredi com área de atuação nos estados de São Paulo e Paraná. Mediante análise, foi identificado que a abertura de novas agências é uma das preocupações da cooperativa e algo que envolve aspectos subjetivos, exigindo a tomada de decisões, cenário em que metodologia vem para servir como apoio para essa decisão. Neste estudo será feita a aplicação da fase de estruturação e da fase de avaliação.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

A etapa da estruturação é construída através dos valores e referências do que se propõem apoiar a decisão em todo o seu ambiente. Para isso a importância da legitimidade, objetivo, representação e o volume de informações necessárias e suficientes para o analista/decisor na tomada de decisão, envolvendo as circunstâncias e consequências (ZAMCOPÉ; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012).

Dentro da fase de estruturação são definidos os atores do contexto a ser pesquisado, que são divididos nas categorias de decisor(es), intervenientes, agidos e facilitadores. Os decisor(es) são os responsáveis pela tomada de decisão, os intervenientes são aqueles que influenciam de alguma forma essa tomada de decisão, os facilitadores são os aplicadores da pesquisa e os agidos, são os impactados pela decisão tomada pelo decisor.

Nesta pesquisa os atores envolvidos foram os seguintes:

Figura 1 – Atores envolvidos

Decisor
• Diretor Executivo
Intervenientes
• Conselho de Administração
• Conselho Fiscal
• Comitê de Novas Agências
• Diretores de Negócios
• Diretor de Operações
Agidos
• Colaboradores
• Associados
• Comunidades
Facilitadores(as)
• Beatriz Salete Borssoi Grassi
• Juliana Reck Finger
• Rodinei Rodrigues de Azevedo

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após essa definição, foi feita uma avaliação para encontrar o rótulo que melhor se encaixava dentro do contexto. O rótulo definido foi: “Modelo para apoio a decisão de abertura de agências de atendimento em uma cooperativa de crédito”.

Com base nesse rótulo, foram realizadas reuniões com o decisor para a definição dos Elementos Primários de Preocupação (EPAs). Os EPAs são construídos de acordo com as preocupações que o decisor expressa sobre o assunto. Ao final da pesquisa, chegou-se ao número de 26 EPAs. Desses, 24 foram construídos no início da pesquisa, sendo 4 deles excluídos devido a desviarem do rótulo definido, e 2 foram EPAs novos que precisaram ser construídos durante o desenvolvimento.

Após a definição dos EPAs, partiu-se para a formulação dos conceitos que melhor representavam cada EPA, identificando os polos presentes que se almeja alcançar, e o polo oposto psicológico, que demonstram a consequência que se espera evitar ou minimizar.

No quadro 1 podemos visualizar os EPAs identificados e os conceitos ligados a cada um deles.

Quadro 1 – EPAs e Conceitos

Nº EPA	EPA	Polo Presente	Polo Psicológico Oposto
1	Fornecedores de materiais	Garantir que haja bons fornecedores para a construção da nova agência	Incorrer em uma agência mal construída
2	Sistema de TI	Garantir o funcionamento correto dos sistemas internos na nova agência	Incorrer em não poder realizar procedimento que envolvam o sistema
3	Conhecimento local sobre cooperativismo	Prover meios para que nos locais de implantação de uma nova agência já exista um conhecimento prévio sobre cooperativismo	Incorrer em maiores dificuldades de aceitação e desempenho da nova agência no local de abertura
4	Posicionamento geográfico estratégico	Garantir um local geográfico mais apropriado para a instalação da nova agência	Incorrer em baixa adesão da comunidade devido a má localização
5	Porte da cidade	Escolher a localidade com porte adequado para abertura de novas agências	Incorrer em resultados negativos por escolher uma cidade que não tenha um porte adequado.
6	Análise do PIB	Escolher a localidade com PIB adequado para abertura de novas agências	Incorrer em dificuldade de geração futura de resultados
7	Análise de <i>Market share</i>	Analisar o <i>market share</i> para escolha do município para análise de oportunidade de mercado existente	Incorrer em dificuldade de geração futura de resultados
8	Renda per capita	Escolher a localidade com renda per capita adequada para abertura de novas agências	Incorrer em uma inviabilização da agência devido aos associados não terem renda para uso de produtos e serviços disponibilizados pela nova agência
9	Contratação de colaboradores	Priorizar a contratação de colaboradores com experiência no local de abertura de novas agências	Incorrer em dificuldades de prospecção de novos associados para a nova agência

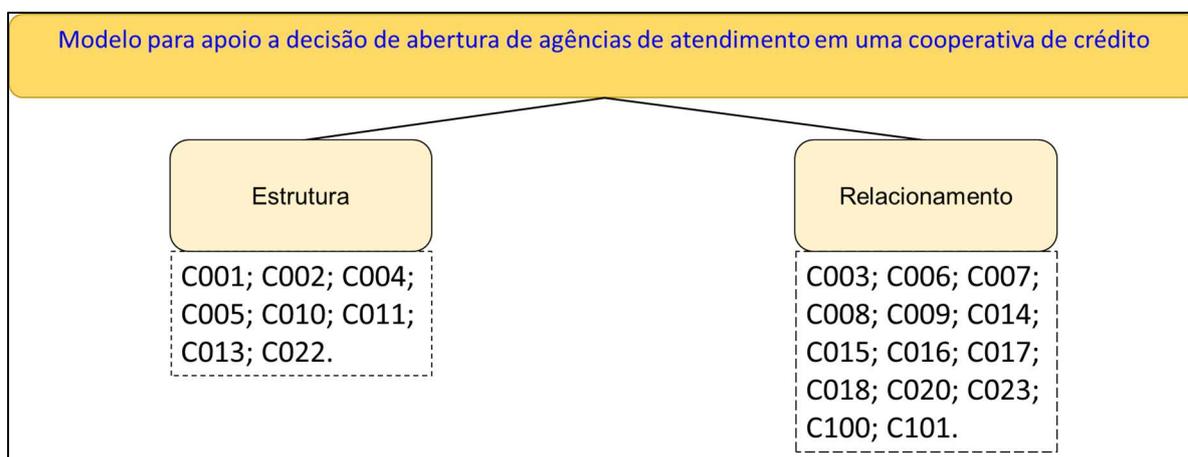
10	Custo Inicial	Priorizar abertura de agências com custos dentro de um mínimo aceitável	Ter resultados inviáveis para a abertura de uma nova agência
11	Aluguel de imóveis	Garantir que o custo do aluguel esteja dentro de um valor apropriado estabelecido pela cooperativa	Ter custos muito elevados para abertura de nova agência
12	Seleção de imóvel (excluído por repetir conceito 4)	Realizar estudos para a escolha dos imóveis mais adequados para instalação da nova agência	Incorrer em um mau posicionamento da agência que venha a atrapalhar o seu desempenho futuro
13	Viabilidade financeira	Priorizar escolha de locais com tempo adequado de retorno do investimento projetado	Gerar resultados financeiros negativos por muito tempo
14	Modelo de abertura de agências	Priorizar a escolha do modelo de abertura de agência que atenda da melhor forma as necessidades dos associados	Desencadear uma insatisfação nos associados atendidos na nova agência aberta
15	Segmento de atuação	Implantar os segmentos de atuação que melhor se adequem para a nova agência	Incorrer na insatisfação da população que gostaria de ser atendida naquela agência
16	Segmento Agrícola	Garantir o atendimento no segmento agrícola em localidades com este público-alvo	Incorrer em perda futura de negócios por não ter o segmento implantado na nova agência
17	Segmento Pessoa Jurídica	Garantir o atendimento no segmento Pessoa Jurídica em localidades com este público-alvo	Incorrer em perda futura de negócios por não ter o segmento implantado na nova agência
18	Segmento Pessoa Física	Garantir o atendimento no segmento pessoa Física em localidades com este público-alvo	Incorrer em perda futura de negócios por não ter o segmento implantado na nova agência
19	Perfil de novos associados (excluído por repetir no conceito 17)	Realizar estudos sobre o perfil de possível associados no local de implantação de uma nova agência buscando ser mais assertivo na abertura	Incorrer em implantação de áreas de atendimento desnecessárias, gerando custos desnecessários
20	Parcerias municipais	Realizar parcerias com entidades de classe nos municípios	Incorrer em dificuldade de aceitação e prospecção de novos associados
21	Ações de marketing (excluído por não fazer parte do rótulo)	Realizar estudo para escolha das ações de marketing mais adequadas para cada local de abertura	Incorrer em gastos desnecessários com marketing que não gerará retorno
22	Estrutura física da agência	Garantir um nível mínimo adequado da estrutura física da agência de acordo com os padrões do Sistema Sicredi e legislação vigente	Sofrer penalizações legais e incorrer na falta de acessibilidade
23	Estrutura de pagamentos e recebimentos	Disponibilizar alternativas aos associados e comunidade que desejem efetuar seus pagamentos e recebimentos	Incorrer em insatisfação da comunidade e associados

24	Lideranças cooperativistas locais (excluído por não fazer parte do rótulo)	Desenvolver líderes cooperativistas locais	Dificultar a expansão local
100	Mercado	Buscar meios para que ocorra a solidificação no mercado de atuação da nova agência	Incorrer em dificuldades de geração de resultados e aceitação no local de abertura da nova agência
101	Satisfação	Realizar a escolha do modelo de agência e sistema de pagamentos e recebimentos que melhor se adapte ao local de abertura da nova agência	Incorrer em insatisfação do público de abrangência da agência

Fonte: Dados da pesquisa.

Próximo passo foi alocar os EPAs e conceito em grandes áreas de preocupação. As áreas de preocupação identificadas foram a de Estrutura e Relacionamento. A alocação ficou como demonstrado na figura 2.

Figura 2 - Áreas de preocupação



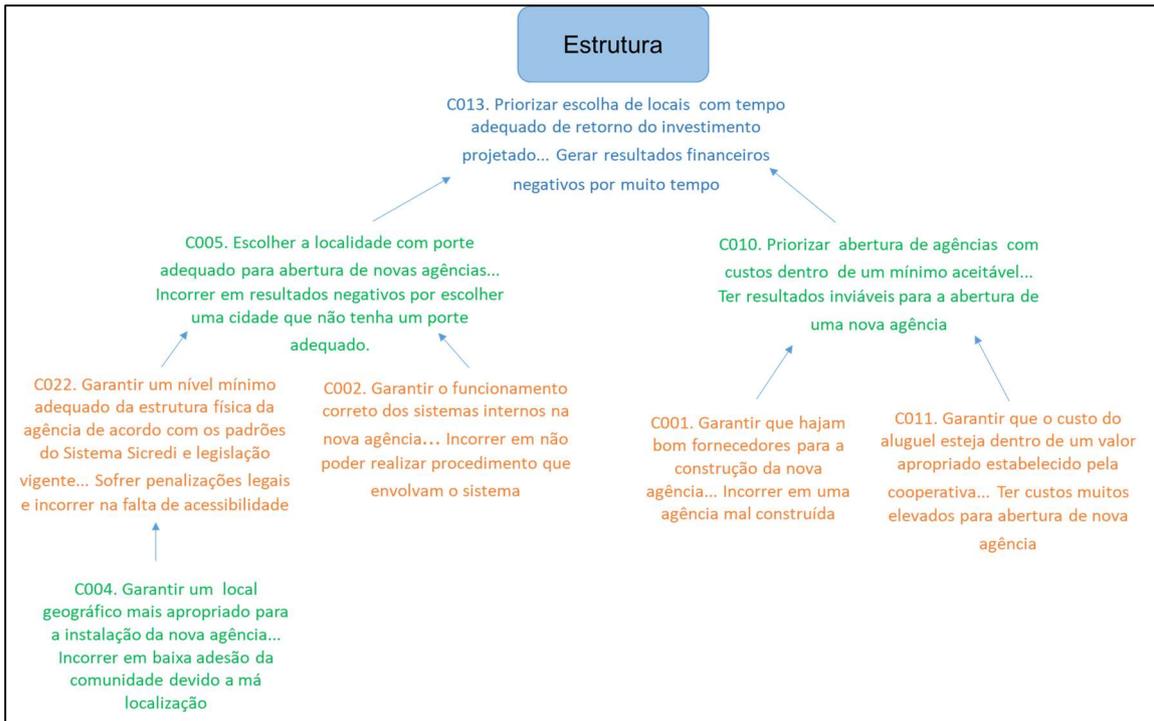
Fonte: Dados da pesquisa.

Quando voltamos o olhar para a grande área relacionamento identificamos que no âmbito empresarial esta área exige muito planejamento e estratégia. Cada vez mais se precisa de profissionais eficazes para se relacionar e garantir a continuidade da geração de negócios prósperos as organizações (MARQUES, 2017).

Após as áreas de preocupações estarem definidas e organizadas, nosso próximo passo foi a construção dos mapas cognitivos, sendo um mapa cognitivo para cada área. O conceito de mapa cognitivo é representar a problemática da situação, fazendo ligações aos conceitos permitindo avaliar os níveis e mensuração possível (ZAMCOPÉ; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012).

Na figura 3, podemos visualizar o mapa cognitivo da área de preocupação de Estrutura. Foram vinculados sete conceitos a área de preocupação, sendo o conceito principal o C013.

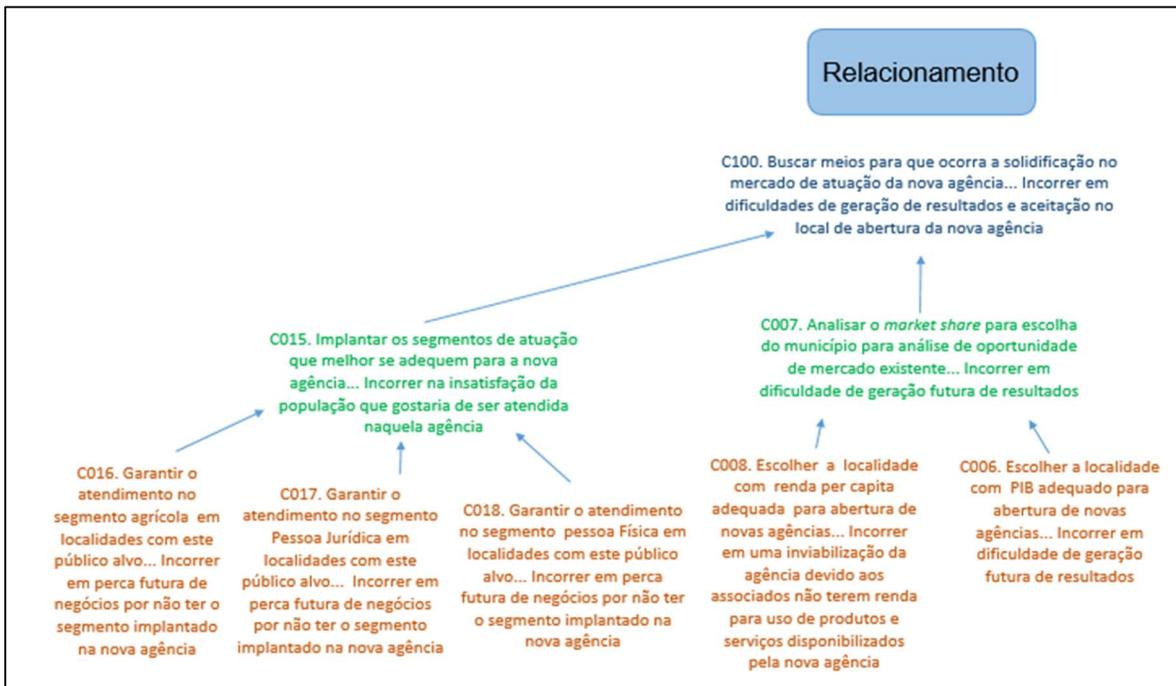
Figura 3 – Mapa Cognitivo da Estrutura



Fonte: Dados da pesquisa.

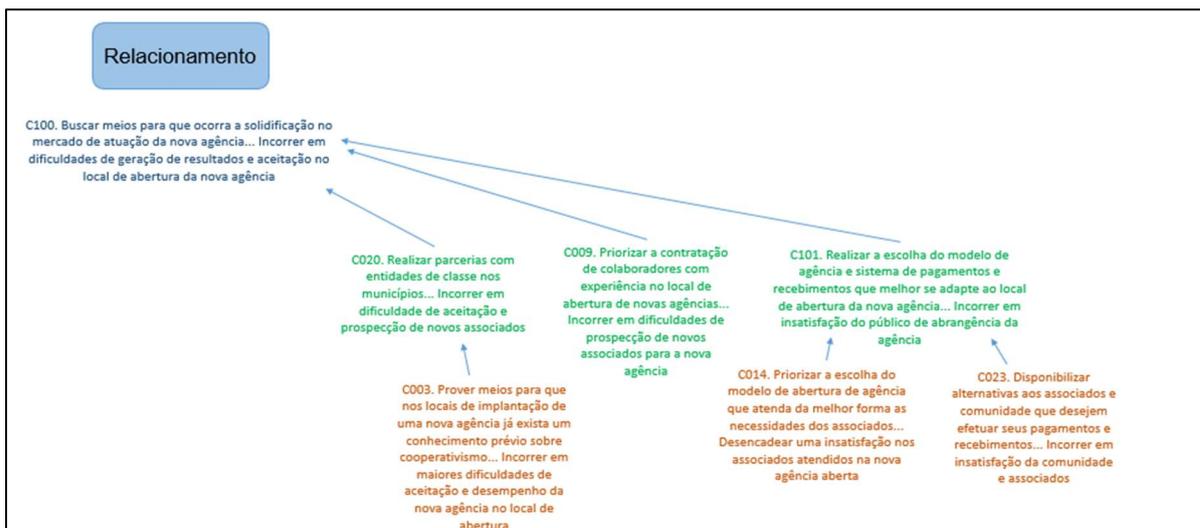
Na figura 4 e 5, são apresentados os conceitos que compõem o mapa cognitivo da área de preocupação Relacionamento. Foram vinculados treze conceitos, onde o conceito C100 foi considerado o conceito chave.

Figura 4 – Mapa cognitivo Relacionamento lado A



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 5 – Mapa cognitivo Relacionamento lado B

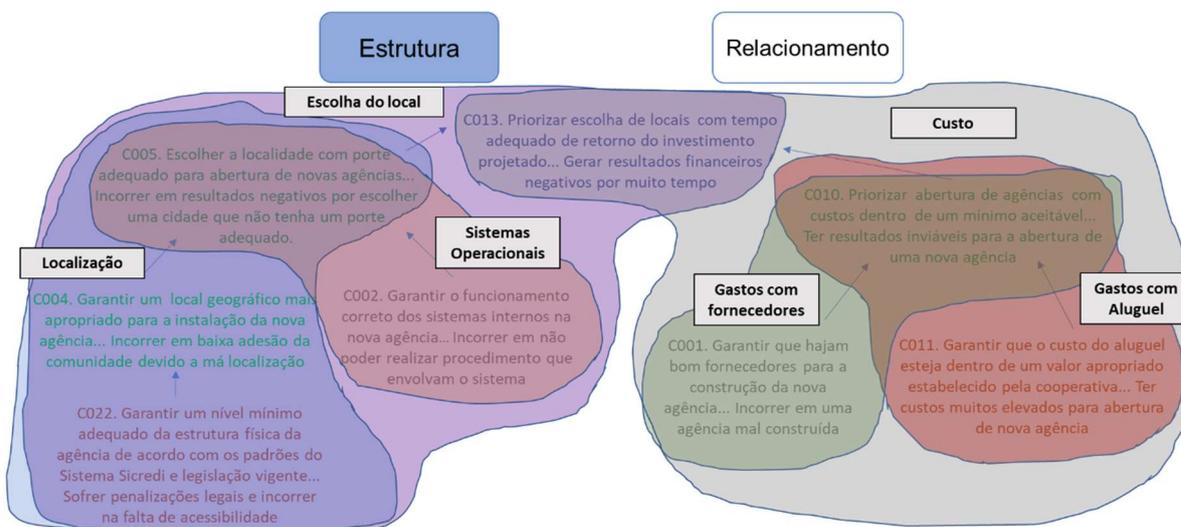


Fonte: Dados da pesquisa.

Com os mapas cognitivos prontos, foram estruturados os clusters e subclusters.

Na figura 6 apresenta-se os clusters e subclusters ligados à área de preocupação Estrutura. Os clusters criados foram o Escolha do local e o Custo. Os subclusters foram Localização, Sistemas Operacionais, Gastos com fornecedores e Gastos com Aluguel.

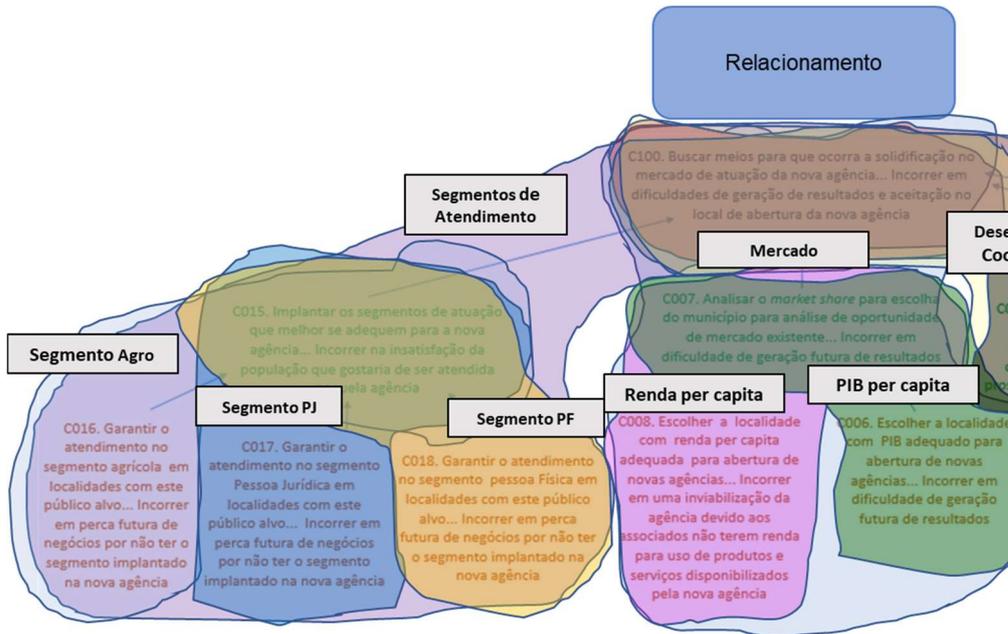
Figura 6 – Mapa cognitivo Estrutura com Clusters e Subclusters



Fonte: Dados da pesquisa.

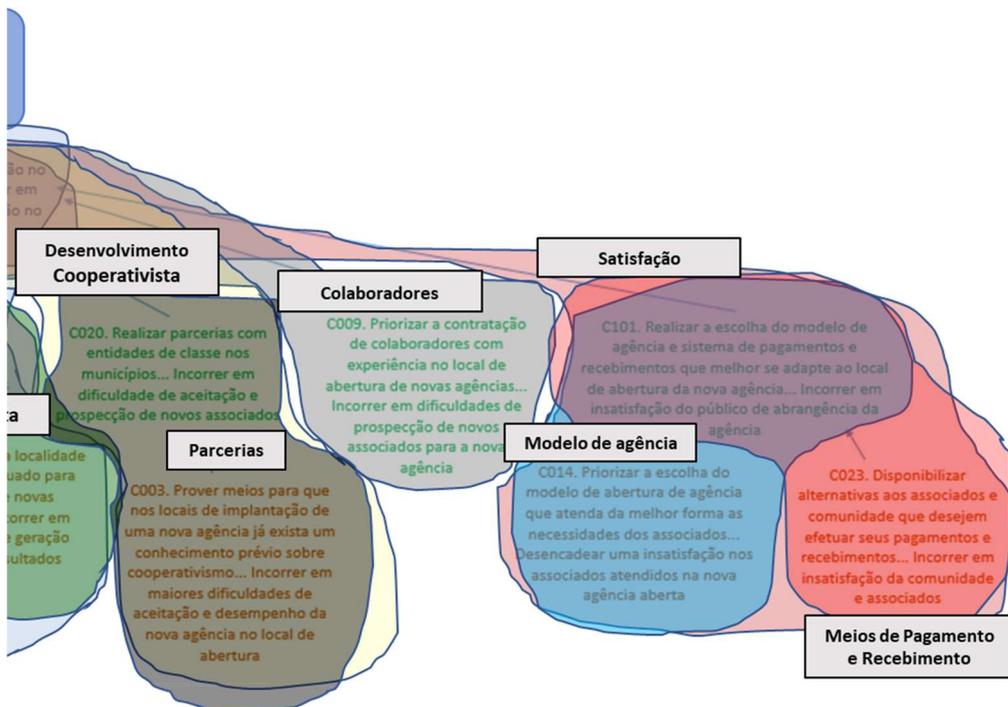
Na figura 7 e 8 apresenta-se os clusters e subclusters da área de preocupação Relacionamento. Os clusters criados foram o Segmentos de Atendimento, Mercado, Desenvolvimento Cooperativista, e Satisfação. Os subclusters foram Segmento Agro, Segmento PJ, Segmento PF, Renda per capita, PIB per capita, Parcerias, Colaboradores, Modelo de Agência e Meios de Pagamento e Recebimento.

Figura 7 – Mapa cognitivo Relacionamento com Clusters e Subclusters – Lado A



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 8 – Mapa cognitivo Relacionamento com Clusters e Subclusters – Lado B

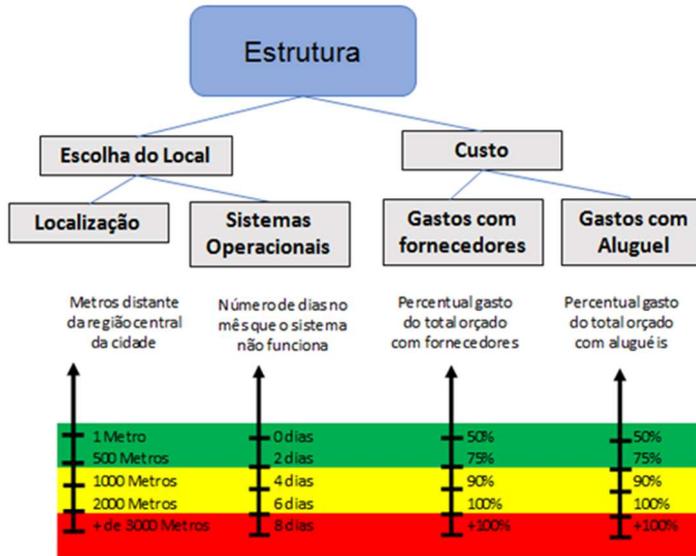


Fonte: Dados da pesquisa.

Após definição dos clusters e subclusters, foi o momento de criar os Pontos de Vista Fundamentais (PVFs) e os Pontos de Vista Elementares (PVEs). Os PVFs definem valores que o decisor interpreta como importante no momento ou naquele contexto. Já os PVEs são identificados pelas ramificações do mapa cognitivo ordenando os níveis de maneira não ficar

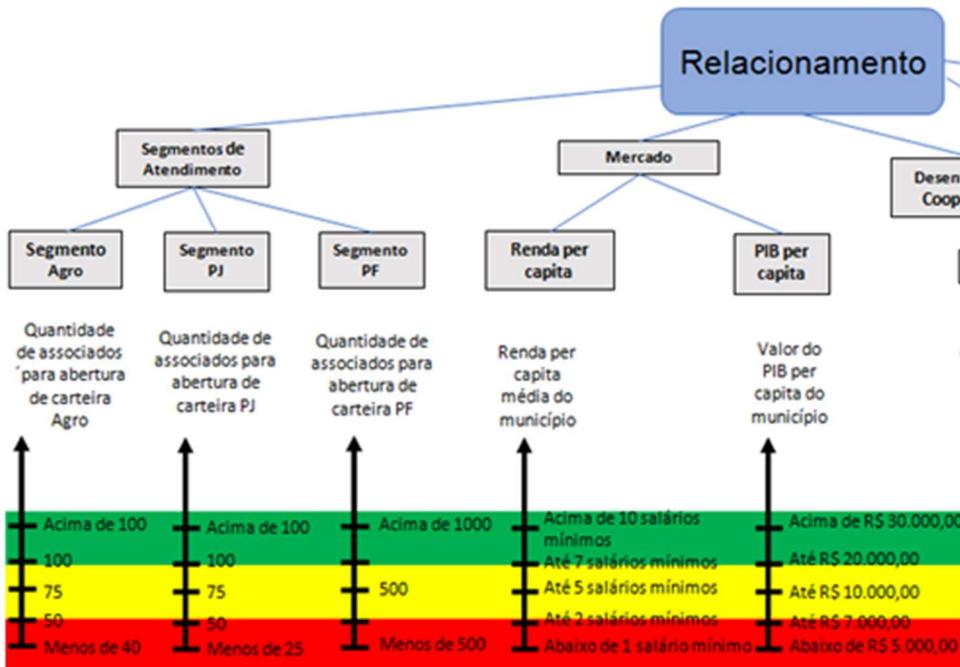
nenhum sem que seja abordado. Os PVEs buscam apontar fatores a serem usados na avaliação dos PVFs ao qual está ligado satisfazendo as mesmas condições (CORRÊA, 2001). Com estas informações junta-se as escalas de valor, as quais permite o entendimento da estrutura numérica e ordinais, formando a seguinte estrutura hierárquica de valor, seja elas dispostas nas figuras 9, 10 e 11.

Figura 9 – PVFs, PVEs e descritores Estrutura



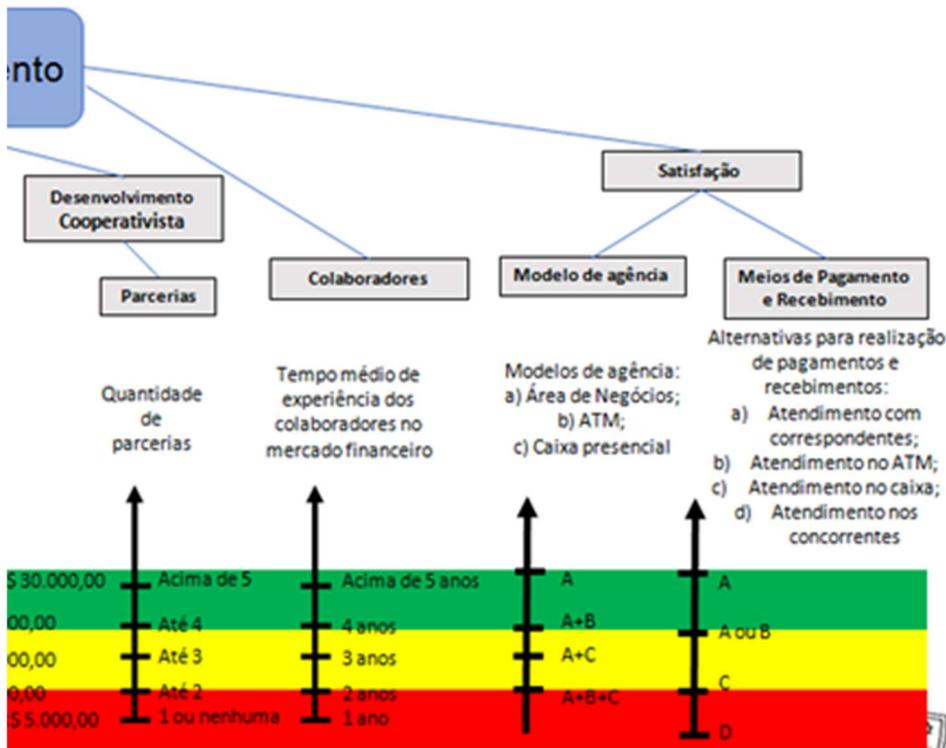
Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 10 – PVFs, PVEs e descritores Relacionamento lado A



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 11 – PVFs, PVEs e descritores Relacionamento lado B



Fonte: Dados da pesquisa.

O trabalho é finalizado com a mensuração do desempenho de cada ação descrita e avaliada em cada ponto de vista pelos descritores. Para isso são importantes duas visões, sendo a primeira a compreensão do decisor em mensurar uma ação potencial e a segunda uma função do valor que será atrativo aos níveis. Os descritores exercem um papel importante em descrever o desempenho das ações impacto a cada ponto de vista estar claro para os autores (LUZ, 2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a constante abertura de novas agências bancárias cooperativas em diferentes regiões, os decisores responsáveis necessitam tomar diversas decisões para que a abertura proceda da forma mais assertiva possível, visando trazer resultados positivos para seus *stakeholders*. Este artigo, através da utilização da metodologia MCDA-C, auxiliou os decisores nesse processo.

Este estudo iniciou com a contextualização do cenário, definindo quais os atores envolvidos no processo e o rótulo de pesquisa. Foi realizado o levantamento dos EPAs, e formulados os conceitos que são compostos pelo polo presente e pelo polo oposto psicológico. Foram definidas as áreas de preocupação, desenhados os mapas cognitivos, os PVFs e os PVEs, finalizando com a construção dos descritores definindo suas funções de valores.

Com a aplicação da metodologia, foi possível a identificação das preocupações existentes no contexto decisório, trazendo uma visão mais ampla dos pontos a serem levados em consideração e o melhor cenário desejado.

Foi possível perceber que a metodologia MCDA-C possibilita uma vasta oportunidade de aplicação em diversas áreas e segmentos, onde os decisores são extremamente importantes na construção de todo o processo.

Ao avaliar o modelo construído, verifica-se que há diferentes variáveis envolvidas, e se torna um grande desafio ser assertivo no momento de abrir uma nova agência. Faz-se necessário uma análise rigorosa e criteriosa de multicritérios por parte do decisor e seus pares.

Na percepção dos autores, com este estudo a instituição terá as condições necessárias para a tomada de decisão frente as escolhas para a abertura de novas agências, adotando estrategicamente a visão trazida por ele.

O decisor precisará avaliar todos os aspectos levantados nesse estudo, e outros que poderão surgir conforme região e realidade do momento de abertura de uma nova agência. O esgotamento dos fatos e argumentos da tomada de decisão de abertura de uma agência, não poderão ser superficiais, e sim, em qualquer situação de abrangência, precisarão de análises precisas e alinhadas as práticas de mercado.

Este artigo limita-se à construção de um modelo personalizado para o cenário escolhido e para o decisor definido, visto que as preocupações levantadas estão diretamente ligadas as percepções do mesmo.

Como sugestão para futuros trabalhos, sugere-se a aplicação da fase de recomendações da metodologia MCDA-C na cooperativa em estudo, e a aplicação da metodologia em outras áreas de estudo pouco exploradas até o momento.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Relatório de Economia Bancária**. 2020a.

Disponível em:

<https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/Documents/reb/boxesreb2020/boxe_6_crescimento_cooperativas.pdf>. Acesso em: 4 out. 2021.

_____. **Modelo de negócios de cooperativas de crédito**. Estudo Especial nº 83/2020.

2020b. Disponível em:

<https://www.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/EE083_Modelo_de_negocios_de_cooperativas_de_credito.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2022.

BRASIL. **Decreto-lei n. 5.764**, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 06 fev. 2022.

CARDOSO, U. C.; CARNEIRO, V. L. N.; RODRIGUES, E. R. Q. **Cooperativa**. Brasília: Sebrae, 2014. Acesso em 27 jan. 2022.

CORRÊA, L. DE V. Construção do Modelo de Avaliação do Desempenho de uma Indústria de Conservas Utilizando a Metodologia MCDA para Gerar Alternativas. 213f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2001.

DEZEM, V. **Modelo construtivista para apoiar a gestão: o caso do processo de atendimento e negócios de uma agência bancária.** 2015. 339 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL, Florianópolis/SC, 2015.

ENSSLIN, L. et al. Avaliação multicritério de desempenho o caso de um tribunal de justiça. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 22, n. 71, jan./abr. 2017. Acesso em 17 jan. 2022

ENSSLIN, L. et al. Modelo construtivista de apoio à gestão bancária. **Revista Espacios**. Caracas, v. 37, n. 9, p. 12, 2016. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a16v37n09/16370912.html>>. Acesso em: 18 jan. 2022.

ENSSLIN, L. et al. Modelo multicritério de apoio à decisão construtivista no processo de avaliação de fornecedores. **Produção**, v. 23, n. 2, p. 402-421, abr./jun. 2013. Acesso em 17 jan. 2022

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica.** 3. ed. Campinas: Alínea, 2003.

GRZEBIELICKAS, et. al. Instrumento para identificação das necessidades do consumidor no processo de desenvolvimento do design: um estudo ilustrado com o projeto de um automóvel. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 2, p. 337-350, 2011. Acesso em 17 jan. 2022

LUZ, R. A. **Monitoramento da estratégia e apoio à tomada de decisão em empresa desenvolvedora de software utilizando o MCDA-C.** 170f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Aeronáutica e Mecânica), Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São José dos Campos, 2014.

MARQUES, J. R. **Saiba quais os tipos de relacionamento que sua empresa deve cultivar com os clientes.** 2017. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/saiba-quais-os-tipos-de-relacionamento-que-sua-empresa-deve-cultivar-com-os-clientes/>>. Acesso em 05 fev. 2022.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. DE. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REZENDE, E. DA S. G; GOULART, R. DE C. B. A.; LYRIO, M. V. L. Proposta de um modelo multicritério de apoio à decisão para cooperativa de crédito a partir de uma perspectiva construtivista. **Reuna**. Belo Horizonte, v. 16, n. 4, p. 61-78, out./dez. 2011. Acesso em 12 set. 2021.

SISTEMA OCB. **Anuário do cooperativismo brasileiro**. Brasília, 2020. Disponível em: <[http://novo.ocbes.coop.br/arquivos/PUBLICACOES/1608152662Anuario_2020-vf%20\(1\).pdf](http://novo.ocbes.coop.br/arquivos/PUBLICACOES/1608152662Anuario_2020-vf%20(1).pdf)>. Acesso em: 06 fev. 2022.

SISTEMA OCEMG. **O cooperativismo**. [2021]. Disponível em: <<https://sistemaocemg.coop.br/cooperativismo/>>. Acesso em 06 fev. 2022.

ZAMCOPÉ, F. C; ENSSLIN L. ENSSLIN S. R.. Construção de um modelo para avaliação da sustentabilidade corporativa: um estudo de caso na indústria têxtil. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 19, n. 2, p. 303-321, 2012. Acesso em 17 jan. 2022.