

AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA: um estudo de caso na COOPAL

Ivete Inês Pastro 1

Resumo

O presente artigo tem por objetivo relatar parte dos resultados obtidos na construção de um modelo de avaliação das estratégias de atuação da COOPAL (Cooperativa dos Pequenos Produtores de Leite da Região Sul), à luz da metodologia multicritério de apoio à decisão. A realização deste estudo permitiu identificar a aplicabilidade da metodologia multicritério, quando do apoio às decisões estratégicas. Além disso, atendendo ao objetivo do estudo, foi possível identificar limitações e oportunidade estratégicas que podem modificar positivamente o desenvolvimento e o crescimento da COOPAL. Tendo como instrumento de coleta de informações a entrevista semi-estruturada, construiu-se

o mapa cognitivo, de acordo com o juízo de valor do decisor, o que permitiu contextualizar o processo decisório e ressaltar os critérios julgados importantes. Tais critérios, com os seus respectivos descritores, compõem o modelo de apoio à decisão. A partir do julgamento da atratividade, foi possível gerar as funções de valor e as taxas de compensação de cada critério. Pelo estudo, concluiu-se que o modelo construído permite aumentar o nível de entendimento e compreensão sobre o desempenho estratégico, com conseqüente melhoria do processo de gestão da organização, além de elevar o nível de aprendizado sobre o contexto decisório, uma vez que envolve incisivamente o decisor (e seus valores) em todo o processo.

Palavras-chave: metodologia multicritério de apoio à decisão e avaliação estratégica.

1. Introdução

Avaliar as estratégias de uma organização pode, atualmente, ser realizados a partir de múltiplas metodologias. De acordo com Ansoff (1993, p. 70), “estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. No presente estudo, optou-se pela metodologia multicritério de apoio à decisão, como instrumento de avaliação estratégica, por apresentar bases conceituais que subsidiam a estruturação e a arquitetura da situação problemática. Além disso, possibilita a identificação e a geração de ações potenciais, tendo em vista atender as demandas identificadas a partir da complexidade organizacional analisada.

Um dos destaques da utilização da metodologia multicritério de apoio à decisão é a perspectiva de poder

considerar, além dos objetivos, também os fatores subjetivos que permeiam o processo de apoio à decisão, quando da estruturação do problema, permitindo justificar, no momento da avaliação, as escolhas feitas pelo decisor.

O resultado da fase de estruturação é a identificação de uma família de pontos de vista fundamentais, a construção dos descritores destes pontos de vista e as funções de valor, que representam os valores pessoais e organizacionais do decisor. Já, a fase de avaliação contempla a caracterização das ações potenciais, bem como, os seus impactos. Os impactos das ações potenciais são resultados das ações, segundo uma estrutura de impacto sobre os descritores, que é definido a partir da importância relativa dos vários pontos de vista.

Neste trabalho buscou-se construir um modelo que permitisse avaliar as estratégias de atuação da Cooperativa de Pequenos Produtores de Leite da Região Sul – COOPAL. Destaca-se que, durante todo o processo de estruturação e avaliação do problema, as ações sugeridas foram sendo testadas, auferindo clareza ao processo de avaliação estratégica. Além de terem sido mantidos e respeitados os valores do decisor.

A COOPAL - Cooperativa dos Pequenos Agricultores Produtores de Leite da Região Sul - foi fundada em 14 de maio de 1999. Iniciou suas atividades com 223 e conta, atualmente, com 1170 associados, oriundos dos municípios de Canguçu, onde está localizada, São Lourenço, Arroio do Padre, Morro Redondo, Piratini, Encruzilhada e Cerrito. Todos esses municípios pertencem à região Sul do Rio Grande do Sul. Diferencia-se da maioria de outras cooperativas, uma vez que seus pressupostos baseiam-se na economia popular solidária.

2. A Estruturação do Problema

2.1. Identificação dos atores e construção do mapa cognitivo

A primeira fase do processo de estruturação foi a identificação dos atores. Neste sentido, como o objeto de estudo era uma organização cooperativa, optou-se por considerar o presidente da COOPAL, como, ator decisor, enquanto a pesquisadora desempenhava o papel de facilitador. Em seguida, iniciou-se a fase de construção do mapa cognitivo, através da técnica de *brainstorming*, quando o decisor apontou o problema, o qual rotulou de: avaliação das estratégias de atuação. De acordo com Ensslin, Montibeller e Noronha (2001, p. 79), “a função do rótulo é delimitar o contexto decisório, de tal forma a manter o foco nos aspectos mais relevantes envolvidos com a resolução do problema do decisor”. Iniciou-se, assim, a identificação dos EPAs (Elementos Primários de Avaliação). O mapa cognitivo é, segundo Cossete e Audet (*apud* GOMES, 2001, p. 54), “uma tentativa de representar-se graficamente a representação mental que um facilitador faz da apresentação discursiva de um ator”. A partir da identificação

dos EPAs, construiu-se os conceitos que, posteriormente, foram hierarquizados no sentido meio e fim.

A construção do mapa cognitivo permitiu identificar três *clusters*, cujo procedimento se resume em circundar os conceitos do mapa que representam idéias comuns. Os *clusters* identificados representam grandes áreas de interesse estratégico para a COOPAL, as quais são: adaptação ao mercado; administração da variabilidade e; economia popular solidária.

O *cluster Adaptação ao Mercado*, segundo o juízo de valor do decisor, representa a necessidade de se adequar às solicitações que estão sendo feitas pelos pontos que comercializam o leite produzido pela COOPAL. O *cluster Administração da Variabilidade* é considerado importante para administrar as variações observadas, principalmente em relação às receitas. Já, o *cluster Economia Popular Solidária*, segundo o decisor, é fundamental para assegurar a prática da economia popular solidária.

Dando seguimento, após a identificação dos *clusters* que compõem o mapa cognitivo, a etapa seguinte compreende a identificação da Família de Pontos de Vista Fundamentais.

2.2. Pontos de Vista Fundamentais

O objetivo principal da identificação de PVFs é, segundo Ensslin, Montibeller e Noronha (2001) servir de base para a elaboração de juízos de valor, absoluto ou relativo, das ações potenciais. Na Figura 1, abaixo, observa-se a árvore dos PVFs e que serve de meio para o desenvolvimento do modelo de avaliação.

Como pode ser observado, o objetivo estratégico da COOPAL, que é 'ter uma boa estratégia de atuação', pode ser explicitado através da identificação de três grandes áreas de interesse, aqui representadas pelos *clusters*: adaptação ao mercado, administração da variabilidade e economia popular solidária. Por meio das áreas de interesse, identificaram-se sete PVFs. No entanto, segundo Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), para que um conjunto de PVFs seja considerado uma família de PVFs, deve, obrigatoriamente, ser essencial, controlável, completo, mensurável, operacional, isolável, conciso e compreensível.

A partir daí, iniciou-se a operacionalização dos PVFs. Construiu-se, assim, um descritor para cada PVF. De acordo com Bana e Costa (*apud* ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001, p. 145), um descritor é "um conjunto de níveis de impacto que serve como base para descrever as performances plausíveis das ações potenciais em termos de cada PVF".

Na área adaptação ao mercado avaliou-se os aspectos relacionados às solicitações demandadas pelos pontos que comercializam o leite produzido pela COOPAL. Tais solicitações referem-se à COOPAL assumir a responsabilidade pelo preparo e organização do produto para exposição no ponto de venda. Além disso, avalia-se a oferta, ao mercado consumidor, de um produto diferenciado. Estes aspectos são explicitados pelos seguintes pontos de vista:

- **Atender às solicitações dos pontos de venda (PVF1):** avaliam-se as possibilidades de atender as condições que vêm sendo requeridas pelos pontos de comercialização dos produtos da COOPAL.

- **Ofertar um produto diferenciado (PVF2):** refere-se não somente ao leite, atualmente único produto comercializado pela COOPAL, mas também a produtos que a COOPAL tem intenção de lançar no mercado em médio e longo prazo, tendo em vista a atender, segundo o decisor, um nicho de mercado, onde a intenção de compra se volta a produtos mais naturais, sem aditivos químicos e com sabor mais acentuado, ou seja, um produto diferenciado em relação a grande maioria dos produtos existentes no mercado atual. Assim, para sua operacionalização, o PVF2 foi subdividido em três PVEs (Pontos de vista elementares) - PVE2.1 - Teor de gordura do leite -, onde se avaliou a quantidade de gordura que o leite produzido pela COOPAL deve ter, para atender as expectativas dos consumidores; PVE2.2 - Intervalo de tempo entre produção e comercialização do leite -, onde se avaliou o número de dias que pode passar entre a produção e a comercialização, considerando o ideal; PVE2.3 - Produtos sem o uso de aditivos químicos -, onde se avaliou a futura comercialização de produtos sem adição de produtos químicos.

Na área administração da variabilidade avaliou-se a necessidade de ampliação das receitas da COOPAL, bem como, evitar os riscos inerentes à queda nas receitas. Nes-

te contexto, as intenções estratégicas canalizam-se para ações que contemplam a expansão do mercado (mercado convencional, venda direta ao consumidor e programas governamentais) e o aumento do volume comercializado, gerando, conseqüentemente, uma ampliação das receitas e evitando a dependência única e exclusiva da comercialização do leite.

- **Diminuir os riscos de queda de receita PVF3:** refere a grande variabilidade das receitas atuais da COOPAL. Para operacionalizar este PVF subdivi-

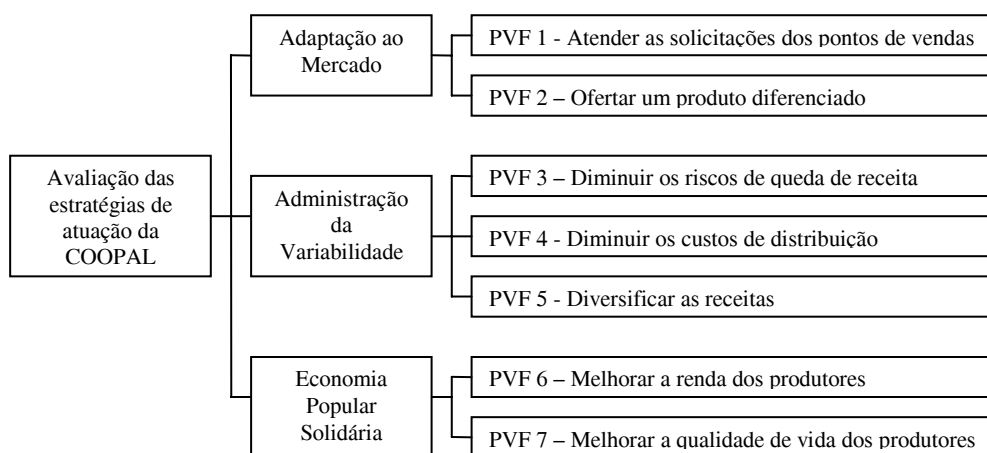


Figura 1 - Árvore dos Pontos de Vista Fundamentais

diu-se em dois PVEs: PVE3.1 – Expandir o mercado -, onde se avaliou a pretensão da COOPAL em ampliar o seu mercado. Tal expansão significa aumentar o número de pontos de vendas nas cidades onde já atua, bem como, entrar no mercado, em cidades onde os produtos da COOPAL ainda não são comercializados; PVE3.2 – Aumentar o volume comercializado -, onde se avaliou a necessidade de evitar o risco de queda de receitas, aumentando o volume de leite atualmente comercializado, que é de aproximadamente 21.000 (vinte e um mil) litros/dia.

- **Diminuir os custos de distribuição** PVF4: refere-se a preocupação da COOPAL em diminuir os custos de distribuição. Para que isso seja possível a COOPAL considera que é necessário aumentar o volume da produção, aumentar os pontos de vendas e diversificar a produção. Dessa forma, este PVF foi avaliado considerando vários níveis de acréscimo do volume comercializado, bem como, vários níveis de acréscimo no número de pontos de venda.

- **Diversificar as receitas** PVF5: a diversificação das receitas, segundo o decisor, perpassa pela diversificação de produtos, estratégia a ser implementada em médio e longo prazo. Para operacionalizar este PVF, consideram-se os seguintes produtos a serem futuramente comercializado pela COOPAL, além do leite que é o seu 'carro chefe': caqui, doces artesanais, galinha caipira, amora, frutos de pomar doméstico, mamona e girassol, além de manteiga e bebidas lácteas.

Na área economia popular solidária avaliou-se os seus preceitos, onde, segundo o decisor, não basta ser uma cooperativa eficiente, mas é necessário, também, melhorar a vida dos produtores, dando-lhes condições de continuarem nas suas atividades, principalmente porque seus associados caracterizam-se como agricultores familiares. Existindo, portanto, uma série de carências que podem ser resolvidas ou amenizadas através da aplicação dos princípios da economia popular solidária.

- **Melhorar a renda dos produtores** PVF6: refere-se a possibilidade de proporcionar preços melhores aos produtores e, conseqüentemente, melhorar a renda das famílias dos agricultores familiares associados à COOPAL.

- **Melhorar a qualidade de vida dos produtores** PVF7: refere-se a preocupação da COOPAL em criar alternativas ao plantio de fumo, tendo em vista a grande necessidade de horas trabalhadas, bem como, a grande quantidade de agrotóxico que é utilizado nesse tipo de cultura. A melhora da saúde do produtor aumenta a qualidade de vida. A COOPAL acredita que desta forma, estaria pondo em prática, os valores da economia popular solidária. Este PVF, para ser operacionalizado, foi subdividido em dois PVEs: PVE7.1 - Número de horas/dia trabalhadas -, onde se avaliou a quantidade de horas/dia, ideal, dependida pelo agricultor para o desenvolvimento de suas atividades, levando-se em conta sua saúde e qualidade de vida; PVE7.2 - Diminuir o uso de agrotóxico na propriedade -, onde se avaliou a possibilidade de reduzir o uso de agrotóxico na propriedade, considerando os benefícios para a saúde e qualidade de vida dos agricultores e consumidores.

A operacionalização dos PVFs e PVEs deu-se através da construção de descritores. Os descritores são necessários para que se possa estabelecer todos os níveis de

impacto possíveis, bem como, identificar em qual nível haverá o impacto. Como já mencionado, alguns PVFs, para que pudessem ser operacionalizados, tiveram que ser subdivididos em PVEs. Assim, foi construído um descritor para cada PVF e/ou PVE, considerando tantos níveis de impacto, quanto achado necessário pelo decisor.

3. Fase de Avaliação

Construídos os descritores, partiu-se para a fase de avaliação, onde o primeiro procedimento foi inquirir o decisor a definir os níveis B (Bom) e N (Neuro), que apesar de já estarem apostos na tabela do descritor, acima, só foram definidos na fase de avaliação. De acordo com Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), a etapa de avaliação consiste basicamente em dois estágios:

a) construção de um critério para cada PVF, ou seja, um modelo de avaliação que represente, formalmente, a atratividade local (preferência) sobre um conjunto de ações potenciais para os decisores – avaliação de um único PV ou processo de avaliação local;

b) aplicação e exploração de um procedimento de agregação multicritério que, considerando-se algumas informações de natureza inter-Pontos de Vista, agrega os vários critérios em um modelo de avaliação global – avaliação geral.

3.1. Funções de valor

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

Dentre os métodos para a construção das funções de valor, neste trabalho utiliza-se o método da pontuação direta (*Direct Rating*), que consiste em um método numérico e amplamente utilizado para determinar as funções de valor. Assim, o decisor foi inquirido a atribuir as funções de valor para cada nível do descritor, sempre partindo do valor 0 (zero) para o nível NEUTRO e 100 (cem) para o nível BOM.

Neste ponto encerrou-se a etapa de determinação das funções de valores bem como os valores transformados, o que permitiu avaliar localmente, isto é, em cada critério, a performance das ações do modelo de avaliação das estratégias de atuação da COOPAL. Para avaliar globalmente as ações, considerando-se todos os critérios simultaneamente, foi necessário determinar mais um conjunto de parâmetros do modelo, ou seja, as taxas de harmonização.

3.2. Determinação das taxas de harmonização

Dando continuidade à construção do modelo, o passo seguinte foi a determinação das taxas de harmonização. No presente trabalho, para determinar as taxas de harmonização, utilizou-se o método *Swing Weights*.

Primeiramente, como neste modelo, três, dos sete, Pontos de Vista Fundamentais foram detalhados em dois ou mais Pontos de Vista Elementares, foi necessário determinar as taxas de harmonização destes PVEs. Isto porque

quando estes PVEs são tratados de forma independente, é necessária a sua agregação através da determinação de taxas locais, antes de determinar as taxas globais de harmonização, entre os Pontos de Vista Fundamentais.

Para obter as taxas de harmonização entre Pontos de Vistas questionou-se o decisor, para que, dentre os critérios dos PVEs e, posteriormente, entre os PVFs, qual deles passaria, em primeiro lugar, do nível de impacto Neutro para o nível Bom. Para esse salto atribuíram-se 100 pontos. Em seguida, o mesmo questionamento foi feito para os demais critérios. Dessa forma, os critérios foram sendo ordenados.

Como foi possível perceber, na ordenação dos PVEs, o PVE 2.3 (Produtos sem uso de aditivos químicos) obteve 49% da preferência, ou seja, o maior percentual. Em segundo lugar ficou o PVE 2.2 (Intervalo de tempo entre a produção e a comercialização) com 36%, seguido do PVE 2.1 (Teor de gordura do leite) com 15% da preferência.

O PVE 3.2 (Aumentar o volume comercializado) obteve um percentual de 42%. PVE 7.2 (Uso de agrotóxico na propriedade) ficou com 58% da preferência do decisor, enquanto que o PVE 7.1 (Número de horas/dia trabalhadas) obteve 42%.

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

A ordenação dos PVFs, seguindo o mesmo método, resultou na seguinte ordenação, segundo a preferência de aspectos considerados significativos para a avaliação das estratégias de atuação da COOPAL. Dentre estes aspectos, constata-se que o PVF 2 – Ofertar um produto diferenciado - obteve a preferência do decisor, ficando em primeiro lugar, com 20%. Em seguida, vem o PVF 5 – Diversificar as receitas - com 18% da preferência. Em terceiro lugar, observa-se o PVF 4 – Diminuir os custos de distribuição - com 16%. Em quarto lugar, tem-se o PVF 3 – Diminuir os riscos de queda de receita - com 15% da preferência. O PVF 6 – Melhorar a renda dos produtores obteve 12%. Em sexto lugar, observa-se o PVF 7 – Melhorar a qualidade de vida dos produtores, com 10% da preferência. E em último lugar, tem-se o PVF 1 – Atender as solicitações dos pontos de venda, com 9%.

Com o propósito de melhorar o entendimento, com uma visualização global do modelo de avaliação, apresenta-se, na Figura 2, acima, a participação percentual, em termos de taxas de harmonização, das três áreas de interesse identificadas na arborescência dos Pontos de Vista Fundamentais.

Como é possível observar, para a avaliação das estratégias de atuação da COOPAL, a área administração da variabilidade obteve a preferência do decisor, ficando em primeiro lugar, com 49%. Isto significa que quase 50% dos interesses estratégicos da COOPAL podem ser explicados por três PVFs (PVF 3, PVF 4 e PVF 5), que integram esta área de interesse. Em seguida, com uma taxa de harmonização de 29% aparece a área adaptação ao merca-

do. E, em terceiro lugar, com 22% da preferência encontra-se a área de interesse economia popular solidária.

Efetuada a avaliação global, de acordo com o juízo de valor do decisor, o próximo passo envolveu a determinação do perfil de impacto das ações da COOPAL. Posteriormente, com as informações sobre as taxas locais e globais de harmonização foi possível calcular o valor global da COOPAL, na situação atual. O cálculo considera o valor do impacto em todos os PVEs e os agrega, sucessivamente, até o nível de PVF, utilizando o modelo de agregação aditiva. Assim, atualmente, o valor global da COOPAL é: máximo 235, **atual (-76)** e mínimo (-308).

Decompondo o valor global atual da COOPAL, pode-se observar, também, a pontuação, por área de interesse, o que já se considera o detalhamento dos resultados. A área adaptação ao mercado obteve 16 pontos; a área administração da variabilidade, (-69) e; a área economia popular solidária obteve (-23). Como se pode perceber, a área administração da variabilidade é a que apresenta o menor valor global da situação atual, com -69 pontos, demonstrando ser a área, na situação atual, mais crítica. Em primeira análise, vale ressaltar que, ao mesmo tempo em que é a área com menor pontuação na situação atual, é, também, a área em que a taxa de harmonização foi a mais elevada.

Além de ser possível observar o valor global atual, por área de interesse, também é possível observá-lo por PVF.

Com a compreensão dos resultados alcançados pelo modelo de avaliação construído, finaliza-se a análise dos resultados e, conseqüentemente, a etapa de avaliação, já que é possível saber onde estão situados os melhores resultados e as limitações. Destaca-se que, no estudo original, além das etapas apresentadas aqui, efetuou-se, também, a fase de recomendações, onde foram propostos cursos de ações, cujo objetivo é melhorar o perfil atual do contexto decisório analisado.

4. Considerações Finais

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

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

O uso da metodologia multicritério de apoio à decisão no processo de estruturação, propiciou uma linguagem comum, o que tornou o problema representativo, podendo ajudar o decisor nas suas questões práticas de resolução de problemas estratégicos.

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

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

A terceira área de interesse, economia popular solidária é composta por dois eixos norteadores. O primeiro eixo expressa o interesse da COOPAL em melhorar a renda dos produtores, o que, de certa forma, já vem sendo atendido, uma vez que o valor pago pela COOPAL, aos produtores, pelo litro de leite é superior ao da concorrência. Outras ações podem contribuir para essa melhoria, como a eliminação da margem do atravessador, que pode ser viabilizada através da venda direta ao consumidor, em associações ou pontos de vendas próprios. Ainda, para atender este eixo, as ações perpassam pelo estímulo a ocupação do espaço, para produção, propício à agricultura familiar, ofertando produtos característicos de pequenas escalas. Isto. Ao mesmo tempo, com a diversificando da linha de produtos, a

COOPAL pretende que a renda da propriedade sofra um acréscimo de um a dois salários mínimos mensal. O segundo eixo denota a preocupação da COOPAL em melhorar a qualidade de vida dos produtores. Para atender este eixo, a COOPAL acredita no estímulo e prática dos fundamentos da economia solidária, promoção da inclusão social, redução do uso de agrotóxico nas propriedades, tendo em vista melhorar a saúde dos produtores, diminuir o número de horas trabalhadas, principalmente criando alternativas ao cultivo do fumo e, com isso, diminuir a pressão sobre o retorno econômico imediato. Do mesmo modo, estimular os valores da economia solidária, tendo em vista o pensamento ético e de amor ao próximo.

Considerando o terceiro eixo identificado na construção do modelo, é importante ressaltar que, apesar dos preceitos da economia popular solidária estarem presentes nos valores do decisor, compondo, assim, as áreas de interesse estratégico da COOPAL, sua aplicação é bastante restrita, uma vez que a COOPAL, para manter suas atividades, atua no mercado convencional. Neste sentido, precisa se adaptar as práticas desse mercado, o que, não raramente, torna-se antagônico aos preceitos da economia solidária.

Além do exposto, vale destacar, que os resultados do estudo indicaram que a área, administração da variabilidade, é a que se encontra em pior situação. O alto impacto negativo, desta área, é devido as receitas serem oriundas totalmente da comercialização de um único produto (leite Delisul), elevando o grau de vulnerabilidade. Além disso, nesta mesma área e com impacto também negativo, encontra-se o custo de distribuição, que atualmente é bastante elevado, devido ao baixo volume comercializado. Por outro lado, vale ressaltar, que é, também, a área que obteve o maior percentual de pontos nas taxas de harmonização (49 %), o que demonstra ser uma área de grande interesse para a COOPAL.

A segunda área mais problemática é economia popular solidária, onde o intuito de melhorar a renda dos produtores encontra-se negativo. Neste ponto, vale ressaltar, que para atender este aspecto, a COOPAL vem tentando viabilizar a comercialização de novos produtos oriundos da agricultura familiar. Já a terceira área, adaptação ao mercado, é a que apresenta os melhores resultados, ou seja, com impactos positivos.

Portanto, destaca-se que as áreas mais problemáticas são as que têm maior potencial de crescimento e desenvolvimento. Assim, a implantação das estratégias identificadas e avaliadas, neste estudo, pode ampliar as possibilidades de crescimento/desenvolvimento da COOPAL.

5. Referências Bibliográficas

ANSOFF, H. I. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ENSSLIN, L. MONTIBELLER, G. NORONHA, S. M. **Apoio à decisão: metodologia para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas**. Florianópolis: Insular, 2001.

GOMES, M. C. **A construção de um modelo multicritério de aperfeiçoamento competitivo em empresas agroindustriais familiares em processo de evolução - Um estudo de caso na indústria de conservas de Pelotas/RS.** Florianópolis, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.