PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO EM UMA COOPERATIVA DO SUDESTE PARAENSE

[1]Denize Valéria Santos Baia; [1]denizebaia@yahoo.com.br; [1]Universidade Federal Rural da Amazônia-UFRA;
[2]Leonardo Petrilli; [2]leopetrilli@yahoo.com.br; [2]Universidade Federal Rural da Amazônia-UFRA;
[3]Guilherme Pereira Barros; [3]guilherme.barros58@hotmail.com; [3]Universidade Federal Rural da Amazônia-UFRA;
[4]Mateus Mamede Mousinho; [4]mateus.mousinho@hotmail.com; [4]Universidade Federal Rural da Amazônia-UFRA;
[5]Daniela Castro dos Reis; [5]danireispara@gmail.com; [5]Universidade Federal Rural da Amazônia-UFRA;

RESUMO: O presente artigo objetiva apresentar a elaboração de um planejamento estratégico organizacional com a finalidade de identificar problemas de gestão presentes na cooperativa e propor soluções para tais. Dessa forma, almeja-se aumentar a visibilidade da Cooperativa Mulheres de Barro no comércio municipal de Parauapebas. A metodologia utilizada nessa pesquisa consiste em uma entrevista com a atual presidente da cooperativa e aplicação de ferramentas de planejamento estratégico, buscando tornar a cooperativa mais competitiva.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico; Cooperativa; Ferramentas.

ABSTRACT: *The present article aims to present the elaboration of a strategic organizational plan with the purpose of identifying management problems present in the cooperative and proposing solutions for them. In this way, it is hoped to increase the visibility of the Cooperativa Mulheres de Barro in the municipal commerce of Parauapebas. The methodology used in this research consists of an interview with the current president of the cooperative and application of strategic planning tools, seeking to make the cooperative more competitive.*

KEYWORDS: *Strategic Planning; Cooperative; Tools.*

1. Introdução

O grupo e a marca Mulheres de Barro surgiram nas oficinas do programa de educação patrimonial, vinculado aos projetos de prospecção e salvamento arqueológico ocorridos na área do Projeto Salobo (PA) no período de 2005 a 2011. Os vestígios que as inspiraram são provenientes de povos que habitaram as proximidades do rio Itacaiúnas e seus afluentes há pelo menos seis mil anos, onde o Museu Paraense Emilio Goeldi realizou pesquisa arqueológica em convênio com a Vale.

Algumas dessas mulheres já produziam artesanato com sementes e outras matérias-primas, mas foram às oficinas que potencializaram o trabalho artesanal ao aprenderem a lidar com o barro e transformá-lo em cerâmica através da queima. Em busca do sonho da criação de um espaço onde pudessem produzir cerâmica, ministrar oficinas, expor e comercializar a produção conseguiu o selo da Lei Rouanet e o patrocínio da Vale, inaugurando assim o Centro Mulheres de Barro – atualmente localizado em Parauapebas no estado do Pará.

Diante do exposto, e abordando a gestão estratégica e o planejamento empresarial, o presente artigo objetiva apresentar a elaboração de um planejamento estratégico organizacional com a finalidade de identificar problemas de gestão presentes na cooperativa e propor soluções para tais. Dessa forma, almeja-se aumentar a visibilidade da Cooperativa Mulheres de Barro no comércio municipal de Parauapebas.

A importância desse trabalho justifica-se pela relevância de apoiar e valorizar uma iniciativa que reúne obras singulares do artesanato de Carajás, destacando a riqueza do seu patrimônio artístico-arqueológico, gerando emprego e renda a muitas famílias antes sem perspectivas de vida e que hoje se sentem empoderadas através da produção de peças fortemente representativas de sua cultura, além de promover a orientação sobre um tema tão importante como é a educação patrimonial para jovens e adultos.

A metodologia utilizada nessa pesquisa consiste em uma entrevista com a atual presidente da cooperativa e aplicação das seguintes ferramentas de planejamento estratégico: Análise *SWOT*, a qual propõe planos de ação e contingência pensando na estratégia de negócio como um todo a partir da análise do ambiente interno e externo envolvendo forças e fraquezas, oportunidades e ameaças; *5W2H* é uma ferramenta administrativa que tem o objetivo de registrar de forma organizada e planejada as ações a serem executadas para alcançar os objetivos desejados; além da Análise das Cinco Forças Competitivas, um método que se destina à análise do grau de atratividade de um setor da economia, identificando os fatores que afetam a competição entre empresas.

2. Referencial teórico

O objetivo, nesta seção, é explicar os principais conceitos utilizados para desenvolver o trabalho, nos permitindo entender que trabalhar a gestão empresarial de uma forma eficaz dentro de uma organização é um dos pontos fundamentais quando se pensa em atingir os objetivos desejados.

2.1. Cooperativismo

Cooperativismo é uma associação de pessoas ou grupos que possui os mesmos interesses, com o objetivo de obter vantagens comuns. Para Crúzio [4] (2005, p.13), "cooperativa é a união de trabalhadores ou profissionais diversos, que se associam por iniciativa própria, sendo livre o ingresso de pessoas, desde que os interesses individuais em produzir, comercializar ou prestar um serviço, não sejam conflitantes com os objetivos gerais da cooperativa". Para

Frantz (2012), “a iniciativa dos tecelões de *Rochdale*, foi uma das experiências mais marcantes da história do cooperativismo moderno, e é considerada como a experiência matriz do cooperativismo moderno”.

2.2. Estrutura organizacional

A estrutura organizacional compreende um sistema que abrange como uma empresa é organizada em torno da divisão de atividades e recursos com fins de cumprir os objetivos da companhia. A estrutura organizacional é exemplificada com um organograma identificando a hierarquia e a divisão em departamentos. Ademais, configuram um instrumento administrativo de grande utilidade para os gestores como forma de enxergar para onde estão indo os esforços e se todos convergem de acordo com o planejamento da empresa.

A estrutura organizacional é o produto das decisões de divisão e coordenação do trabalho, e define não apenas as atribuições específicas, mas também o modo como devem estar interligados os diversos grupos especializados, chamados departamentos (MAXIMIANO, 1986).

É vista também como um processo por meio do qual a autoridade é distribuída, onde as atividades são especificadas e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes competem (VASCONCELLOS, 1989).

A estrutura organizacional pode ser dividida em um sistema formal e informal. Em sua organização formal abrange os problemas de estruturas, normas e métodos de trabalho. Representado pelo organograma, onde segue relações hierárquicas e por departamento. A sua forma de organização informal compreende uma rede de relações sociais e pessoais que não é requerida na organização formal. Surge da interação social das pessoas e suas relações.

Dessa forma quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, ela propicia a identificação das tarefas necessárias, medidas de desempenho compatíveis com os objetivos, informações e recursos dos empregados. Proporcionado a visualização da importância de se alinhar a estrutura da empresa aos seus objetivos e estratégias por meio de diversos tipos de estruturas.

2.3. Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é uma das ferramentas mais importantes e eficazes na hora de criar um novo modelo de negócio. Um bom planejamento reduz as possibilidades de uma empresa fechar precocemente e norteia os seus funcionários na busca dos objetivos e metas traçados, alertando-os para a sua importância para o crescimento da organização podendo também ser utilizado pelo líder da equipe como forma de incentivar seus colaboradores e exigir resultados. Sem estratégia bem planejada, dificilmente alguma empresa poderá alcançar a consolidação no mercado.

O planejamento estratégico é composto por princípios básicos que dão o direcionamento inicial ao negócio e, dada a sua importância, deve ser elaborado antes mesmo da análise estrutural, financeira e de custo, definindo o papel daquela futura empresa perante a sociedade, qual sua intenção e ou objetivo, quais benefícios trarão, qual diferencial irá oferecer ao seu público, quais são suas aspirações em longo prazo e como alcança-las, além dos princípios éticos a serem seguidos pela organização. Neste contexto surgem os três pilares do planejamento estratégico: missão, visão e valores.

Para Andrade (2002), a missão de uma organização deve ser definida para satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e não simplesmente em oferecer um serviço ou produto. Já Porto (2008), define que a missão representa a razão de existência de uma organização. Toda missão dever nortear os objetivos financeiros, humanos e sociais da organização.

Andrade (2002), também define que visão de uma organização dever ser a situação futura desejada a longo prazo, dever ser uma meta ambiciosa, e servir como um guia para a definição dos objetivos e a realização da missão.

Quanto aos valores da organização, Costa (2007) define que são princípios de orientação essenciais, intrínsecos e importantes para os componentes da organização. Para Oliveira (2005), os valores são o conjunto dos princípios e crenças que a organização carrega, fornecendo suporte para a tomada de decisões. Rodrigues et al (2009) complementam dizendo que são os líderes os principais agentes da prática dos valores, uma vez que esses princípios devem ser transformados em atitudes.

No entanto, o planejamento desenvolvido dentro das organizações é considerado uma nova ferramenta de gestão, que visa facilitar a administração dos negócios, pois através dele o

gestor traças suas metas, objetivando um melhor desempenho nos processos, como também um melhor aproveitamento no tempo e recursos da empresa. As fases do planejamento estratégico obedecem aos seguintes critérios: Diagnóstico estratégico; Direcionamento estratégico; Formulação das estratégias; Implementação das estratégias; Avaliação e controle.

2.3.1. Cinco forças competitivas

O modelo das Cinco Forças de Porter pode ser compreendido como uma ferramenta que auxilia a definição de estratégia da empresa e leva em consideração tanto o ambiente externo como o interno. A relação da empresa com o contexto do ambiente em que está inserida é de suma importância quando da formulação de estratégias e da implementação de um planejamento, já que esta norteia as ações para o suprimento das necessidades e fomentação das potencialidades da mesma.

A identificação da vantagem competitiva de uma organização permite que a gestão intensifique o desenvolvimento desta para que cada vez mais se sobressaia perante a concorrência, além de buscar o desenvolvimento de outras que também poderão se tornar vantagens competitivas.

Para desenvolver a análise é preciso refletir sobre cinco contextos em que a organização está inserida. Esta ferramenta ajuda a identificar quais são os fatores que interferem na competitividade, dentre as quais uma das forças faz parte do próprio setor, enquanto que os outros são externos. Para executar a análise, é preciso apontar os fatos que caracterizam cada força, como: Rivalidade entre os Concorrentes; Poder de Negociação dos Consumidores; Poder de barganha dos Fornecedores; Ameaça de Serviços Substitutos.

Porter (1999) afirma que por imporem um teto aos preços, os serviços substitutos limitam o potencial de um setor, a menos que este consiga melhorar a qualidade do produto ou, de alguma forma (através de marketing) estabelecer uma diferenciação – assim sofrerá as consequências nos lucros e, possivelmente, no crescimento.

2.3.2. Matriz SWOT

A análise *SWOT* é considerada uma poderosa ferramenta da administração, ela tem como objetivo propor que as organizações tenham uma visão clara e objetiva das suas forças e fraquezas no ambiente interno, e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo. A *SWOT* serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente

em que atua (*MCCREADIE*, 2008). Diante disso, as organizações elaboram estratégias para obter vantagens competitivas e o melhor desempenho organizacional.

A matriz *SWOT* estuda a concorrência de uma organização mediante quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Por meio dessas quatros variáveis poderá relacionar as forças e fraquezas da organização, das oportunidades e ameaças do meio em que a organização atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo (RODRIGUES, et al., 2005).

3. Materiais e métodos

Este trabalho delimita-se ao estudo de caso de uma cooperativa de artesanato Centro Mulheres de Barro localizado no município de Parauapebas-PA.

Para Vergara (2007), a pesquisa cientifica pode ser classificada conforme dois critérios: quantos aos meios e quanto aos fins. Quanto aos meios, a pesquisa pode ser: de campo, laboratório, telematizada, documental, bibliográfica, experimental, *ex-post-facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso. Já quanto aos fins a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Esse trabalho se caracteriza como estudo de caso, ou seja, é classificada quanto aos meios.

A cooperativa de artesanato Centro Mulheres de Barro está localizada na cidade de Parauapebas – PA. O espaço dispõe de galeria de arte e um ateliê para o trabalho dos artesãos. Seus produtos são comercializados principalmente na região de Parauapebas-PA. A cooperativa nasceu no período entre 2005 e 2011, mas só em 2014 passou a se organizar como cooperativa. Atualmente é constituída por 12 cooperados, sendo 3 homens e 9 mulheres. Todos atuam diretamente na produção das peças.

O Centro Mulheres de Barro mantém como principal atividade a fabricação de vasilhames decorativos e utilitários, placas decorativas e bijuterias composta de pingentes em cerâmica que são produzidos a partir da argila, bem como oficinas de educação patrimonial com o objetivo de multiplicar o conhecimento e comercializar a produção.

Com o objetivo de coletar informações que auxiliasse a elaboração de um planejamento estratégico, a metodologia utilizada nessa pesquisa consiste em uma entrevista com a atual presidente da cooperativa, Sandra Santos. Foram elaboradas algumas perguntas chaves que possibilitou a obtenção das informações necessárias para começar a traçar o planejamento estratégico da cooperativa.

4. Resultados e discussões

Nesta etapa do trabalho vamos analisar os resultados obtidos através da utilização das ferramentas recomendadas para definição do planejamento estratégico da organização, de acordo com os dados colhidos por meio da entrevista feita com a presidente da cooperativa.

4.1. Definição do negócio

A cooperativa busca transmitir emoções, ideias e conhecimento à sociedade. Transmite também a riqueza do patrimônio artístico-arqueológico da região por meio de vasilhames decorativos e utilitários, placas decorativas e bijuterias compostas de pingentes em cerâmica presos a fios encerados de diversas cores.

4.2. Postura estratégica: missão, visão e valores

Foi definida a identidade da organização, princípios pela quais gerarão valor para os clientes, cooperados e a sociedade. São elas:

a) Missão: fornecer produtos com identidade cultural gerando desenvolvimento ocupação, emprego e renda, satisfação nos clientes e a felicidade dos cooperados;
b) Visão: Ser reconhecida no Estado e no Brasil como referência na produção de artesanato cerâmica com identidade arqueológica da Região de Carajás por meio do cooperativismo;
c) Valores: Liberdade; Gestão democrática; Autonomia; Independência; Intercooperação; Solidariedade e preocupação com o desenvolvimento da comunidade local; Educação: formação e informação para desenvolvimento dos cooperados e comunidade local.

Com base no teste de validação do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) é possível constatar que a Cooperativa Mulheres de Barro possui missão, visão e valores claros, coerentes e que contribuem para a identidade empresarial.

4.3. Análise das forças competitivas

Analisando o caso, foi possível observar que há pouquíssima rivalidade do ramo na região, existem apenas duas empresas que vendem peças artesanais, e o foco dessas empresas não é só vender produtos artesanais. Além disso, esses produtos são comprados de outros fornecedores fora do estado, que acabam encarecendo o produto dos concorrentes e trazendo vantagens para a cooperativa, já que é a única a vender exclusivamente peças artesanais. Não é comum a abertura de novas cooperativas do ramo na região. A cooperativa possui alguns fornecedores de argila (Matéria-prima responsável pela produção das peças) na região, mas também recebem doações de pessoas conhecidas. Os principais fornecedores de maquinários se localizam na região sudeste do Brasil. E tem também como principais clientes turistas que buscam levar como recordação peças contemporâneas que retrata a identidade cultural da Região de Carajás.

Empregando o modelo, pôde-se obter avaliação da concorrência, e observar como o poder econômico da clientela e de fornecedores é capaz de agir na capacidade de sucesso econômico da cooperativa. Além disso, percebem-se também, os níveis de competição entre os concorrentes, e como as barreiras de entradas de novos adversários de mercado e produtos substitutos influenciam no grau de rivalidade dos concorrentes.

4.3.1. Ameaças de novos concorrentes

A organização é pioneira na cidade, oferece produtos artesanais diferenciado com a identidade e a marca da cooperativa que é bem conhecida na região. Possui um número grande de visitantes e compradores, e eles afirmam gostar do atendimento e dos produtos pois são autênticos.

4.3.2. Ameaças de produtos substitutos

A cooperativa conta com peças artesanais exclusivas produzidas por artesões locais, no entanto, os concorrentes possuem produtos similares e baratos que podem alcançar satisfação semelhantes à cooperativa Centro Mulheres de Barro.

4.3.3 Poder de negociação dos compradores

Os clientes que compram e/ou fazem pedidos em grandes volumes recebem descontos de 15% no valor total, além de que podem participar de oficinas oferecida pela cooperativa, ministrada por artesões experientes e qualificados.

4.3.4 Poder de negociação dos fornecedores

Apesar de contar com peças exclusivas na região, isso pode ser um problema, uma vez que possui poucos fornecedores de matéria-prima, e os preços podem sofrer alterações e assim, a inviabilidade de adquirir matérias primas de outros fornecedores de outras regiões. Além de que, os instrumentos utilizados na produção são de alto valor, e como consequência a cooperativa adquire um produto por vez, que acaba não recebendo desconto na compra e no frete.

4.3.5 Poder de rivalidade entre os concorrentes

Para se destacar dos demais concorrentes, a cooperativa buscar participar em eventos culturais promovidos por diversos parceiros, dessa forma acaba recebendo olhares para os produtos ali exposto. Além disso, oferece um atendimento diferenciado onde o cliente tem a oportunidade de conhecer o atelier e todo o processo de produção das peças.

4.4. Elaboração da matriz *SWOT*

Através da aplicação da ferramenta Matriz *SWOT* na cooperativa, foram identificadas as seguintes situações:

a) Em relação às Forças: A cooperativa é a primeira na região de Parauapebas-Pa a fabricar e comercializar peças de artesanato, possibilitando a geração de emprego e renda, por meio da produção artesanal. Tem também como ponto forte a identidade dos produtos e a marca da cooperativa, que tem se tornado a cada dia mais conhecida e respeitada não só na região mais em todo o Brasil. Além disso, possui uma equipe comprometida, bem treinada e qualificada, agregando valor em cada peça confeccionada;
b) Em relação às Fraquezas: A localização onde se encontra a cooperativa é considerada um dos principais pontos negativos, devido estar situado em uma área perigosa, além de que, se encontra afastada do centro comercial. Os Recursos financeiros são também um fator preocupante, pois os produtos que mais saem são as peças de menor valor, não sendo suficientes para arcar com todas as despesas com materiais, pessoal, impostos. Dessa forma, a cooperativa necessita de patrocínios de empresas do setor privado e público para poder arrecadar recursos financeiros. Outro fator negativo é a pouca experiência gerencial dos associados, como consequência gerando uma má gestão do negócio;

c) Em relação às Oportunidades: A cooperativa tem a oportunidade de se tornar a maior distribuidora de peças artesanais em Parauapebas-Pa e região, visto que não existem concorrentes. Como também, a única a oferecer a população oficinas que busca valorizar a história e cultura de Carajás, além de profissionalizar homens e mulheres para a geração de renda;

d) Em relação às Ameaças: A cooperativa deve atentar-se as condições econômicas que possam diminuir o poder aquisitivo do público alvo (principalmente turistas). Com relação à continuidade de projetos irá depender também de patrocínios de empresas privadas e públicas para obtenção de custos conforme necessidade da atual gestão. A organização deve estar sempre informada em relação às novas técnicas, matérias e equipamentos, com o fim de se destacar caso surja concorrentes. Além disso, há uma baixa procura dos produtos pela população local, dessa forma devem propagar a cultura, evitando o desinteresse desse público.

QUADRO 1 – Aplicação da ferramenta da matriz SWOT.

	FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
PONTOS FORTES	**FORÇAS**	**OPORTUNIDADES**
	Pioneirismo no mercado local	Poucos concorrentes
	Equipe treinada e qualificada	Tornar a principal distribuidora de peças artesanal na região
	Imagem do produto/marca respeitada e conhecida	Apoio das esferas governamental aos eventos de cultura e lazer
	Prédio próprio	
PONTOS FRACOS	**FRAQUEZAS**	**AMEAÇA**
	Localização do Prédio	Indisponibilidade de recursos financeiros
	Recursos financeiros limitados	Surgimento de novos empreendedores no ramo
	Habilidades gerenciais limitadas	Baixo interesse pela população local

Fonte: Autores (2019).

Após a aplicação e análise da Matriz *SWOT*, a organização está ciente dos seus pontos fortes e fracos, e de suas oportunidades e ameaças. Dessa forma, é possível a elaboração de metas e estratégias que tenham o objetivo de buscar sua sobrevivência, manutenção e desenvolvimento no mercado.

4.5. Estratégia competitiva

As estratégias competitivas são um conjunto de estratégias formuladas por Michael Porter para serem utilizadas dentro de uma organização com o objetivo de obter vantagens frente as suas concorrentes. Os objetivos estratégicos são resultados que a organização espera para atingir sua missão que afetará a coordenação e a sua visibilidade. Com base nisso, foram elaborados os seguintes objetivos estratégicos: Ser reconhecida no estado e no Brasil como referência na produção de artesanato cerâmica; se tornar a principal distribuidora no mercado local; estar sempre atualizado de acordo com novas técnicas e materiais; ser multiplicadora de conhecimento a fim de gerar renda para a população local.

Tabela 2: formulação das estratégias competitivas

OBJETIVOS	ESTRATÉGIA COMPETITIVA		
	CUSTO TOTAL	DIFERENCIAÇÃO	ENFOQUE
SER RECONHECIDA NO ESTADO E NO BRASIL COMO REFERÊNCIA NA PRODUÇÃO DE ARTESANATO CERÂMICA - SE TORNAR A PRINCIPAL DISTRIBUIDORA NO MERCADO LOCAL - ESTAR SEMPRE ATUALIZADO DE ACORDO COM NOVAS TÉCNICAS E MATERIAIS - SER MULTIPLICADORA DE CONHECIMENTO AFIM DE GERAR RENDA PARA A POPULAÇÃO LOCAL	Buscar parcerias com fornecedores que vendem equipamentos e matéria-prima com menor custo, logo o preço de venda dos serviços e produtos será menor.	- Buscar capacitação e participação em grandes eventos regional e nacional. - Oferecer serviços e produtos de alta qualidade e peças exclusivas. - Peças produzidas exclusivamente por artesões da região, valorizando a mão de obra local. - Investimento em cursos de capacitação, trazendo novidades e atualização de novas técnicas - Criar um programa de fidelidade	Investir em Marketing digital, para que a organização firme parcerias com lojas artesanais de todo o brasil e atraia um público maior de turistas e população local.

Fonte: Autores (2019).

4.6. Plano de ação

Após analisar de diferentes perspectivas os pontos fortes e fracos da cooperativa, a ferramenta *5W2H* será utilizada propondo um plano de ação que aborda os principais investimentos que precisam ser realizados na visão dos autores e considerando os aspectos mais urgentes para a empresa (processo produtivo, localização e pouca visibilidade) conforme exposto na tabela abaixo.

TABELA 3 - Formulação do plano de ação

O quê? (*What*)	**Quem? (*Who*)**	**Quando? (*When*)**	**Onde? (*Where*)**	**Porquê? (*Whe*)**	**Como? (*How*)**	**Quanto? (*How much*)**
Comprar um forno industrial	Sandra Santos	2019	São Paulo	Aumentar e melhorar o processo produtivo	Adquirindo peças separadamente	5.000,00
Alugar outro ponto comercial	Sandra Santos	2020	Bairro Cidade Nova	Para se tornar mais acessível	Procurando uma corretora de imóveis	1.000,00
Divulgação	Aurenice	2019	Internet	Aumentar a visibilidade	Criando perfis nas redes sociais	Sem custos

Fonte: Autores (2019)

5. Conclusão

O trabalho foi constituído por meio do estudo da gestão da cooperativa Centro Mulheres de Barro localizado em Parauapebas PA, onde foi realizada uma entrevista com a responsável. Teve como objetivo identificar problemas de gestão presentes na cooperativa e propor a elaboração de um planejamento estratégico organizacional.

A partir da análise das ferramentas de planejamento estratégico, verificou-se que os principais problemas da cooperativa são recursos financeiros, habilidades gerenciais limitadas e a localização do prédio. Além disso, a organização necessita de parcerias com empresas públicas e privadas para obter recursos necessários para manutenção da organização. Em contrapartida, a cooperativa é referência na produção artesanal. Ademais, a organização tem pouca concorrência, tendo a oportunidade de se tornar a maior distribuidora de peças artesanais na região.

Após a elaboração do planejamento estratégico, a empresa determinou as ações e os objetivos a serem alcançados. Os objetivos estratégicos foram: se tornar referência na produção de artesanato e cerâmica, torna-se o principal distribuidor no mercado local, estar sempre atualizado com novas técnicas e materiais, ser referência na disseminação de conhecimento cultural regional.

Para alcançar tais metas será necessário buscar parcerias com fornecedores de equipamentos e matéria-prima, investir na capacitação dos cooperados, produzir peças com qualidade e principalmente investir em marketing digital por meio de redes sociais.

Diante do que foi analisado concluímos que os métodos utilizados proporcionam melhor gerenciamento e controle dos processos e atividades, contribuindo para o fortalecimento da empresa e solução de possíveis problemas. O planejamento estratégico diminui as deficiências da organização e maximiza os resultados.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa. **Planejamento Estratégico**: Formulação, Implementação e Controle. Blumenau, 2002. 30 p.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica, da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 424 p.

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. **Como Organizar e Administrar uma Cooperativa**: uma Alternativa para o Desemprego. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 156 p.

FRANTZ, Walter. **Associativismo, Cooperativismo e Economia Solidária**. Unijuí, 2012.

MAXIMIANO, Antônio. **Introdução à administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1986.

MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU**: uma interpretação em 52 ideias brilhantes. 1.ed. São Paulo: Globo, 2008.

MARSHALL JÚNIOR, Isnard et al. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico, Conceitos metodologia práticas**. 22.ed. São Paulo: Atlas, 2005. 335 p.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 515 p.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. **Missão e Visão organizacional**: orientação para a sua concepção. Disponível em:<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4105.PDF>. Acesso em: 22 fev. 2008.

RODRIGUES, Jorge Nascimento. et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1.ed. Lisboa: Centro Atlântico, 2005.

RODRIGUES, M. R. A.,TORRES M. C. S., FILHO J. M., LOBATO. D. M. **Estratégia de empresas**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 528 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VASCONCELLOS, Eduardo. **Estrutura das organizações**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1989. 208 p.