



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COOPERATIVA COAMAR

Débora mussato¹

Paulo Henrique Renzi²

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido na cooperativa agrícola Matoriquense COAMAR localizado no município de Mato Rico no centro do estado do Paraná, a mesma foi fundada em fevereiro de 2007 por um grupo de agricultores que tinham como objetivo a venda de produtos oriundos da agricultura familiar. A cooperativa ainda não possui um plano estratégico bem definido, o que pode ser prejudicial a organização visto que uma empresa que possui um plano bem definido traçará melhores estratégias com foco em bons resultados no futuro. O intuito deste trabalho é levantar quais as contribuições que o planejamento estratégico pode trazer a organização, analisando seus pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades através da análise swot, bem como as restrições, premissas e riscos do projeto.

Palavras chaves: planejamento, estratégia, organização, agricultura

ABSTRACT

This work was developed in the agricultural cooperative Matoriquense COAMAR located in the municipality of mato rico in the center of the state of Paraná, it was founded in February 2007 by a group of farmers who aimed to sell products from family farming, the cooperative still does not have a well-defined strategic plan, which can be detrimental to the organization since a company that has a well-defined plan will outline

better strategies with a focus on good results in the future, the purpose of this work and raise what contributions the strategic planning can bring the organization. Analyzing your strengths, weaknesses, threats and opportunities through swot analysis, as well as the constraints, assumptions and risks of the Project.

Keywords: planning, strategy, organization, agriculture

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho busca elaborar o planejamento estratégico da cooperativa COAMAR, com sede no município de mato rico e fundada em 2007 por um grupo de agricultores que tinham como objetivo conjunto a venda de produtos oriundos da agricultura familiar, a cooperativa atende a várias cidades do estado e trabalha com 8 grupos de alimentos oriundos da agricultura familiar.

2 JUSTIFICATIVA

A cooperativa ainda não possui um planejamento estratégico definido por esta razão e por estar em um mundo cada vez mais industrializado a elaboração de um planejamento estratégico se faz necessário, por ser suma importância para uma organização para ajudá-la a traçar suas estratégias para se destacar no mercado, possibilitando aos gestores da empresa administra-la de forma mais eficaz , para isso se faz necessário uma análise dos ambientes interno e externo, no presente estudo, a utilização do planejamento estratégico é fundamental para a empresa aperfeiçoar seus negócios, verificando a eficácia da utilização de um plano estratégico e proporcionar assim a sua permanência no mercado em que atua.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVOS GERAIS

- Elaborar o planejamento estratégico empresarial na cooperativa COAMAR

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar o planejamento estratégico existente na empresa COAMAR
- Identificar possíveis falhas no processo de desenvolvimento dos planos estratégicos da cooperativa COAMAR
- Propor a utilização de ferramentas estratégicas para o planejamento da empresa.
- Analisar o ambiente interno e externo da organização

4 PROBLEMA DE PESQUISA

Gerir uma empresa que não possui um plano estratégico definido poder ser uma

tarefa um tanto quanto árdua para a suas atividades e também a organização que não possui este plano tem uma desvantagem em relação a seus concorrentes.

A empresa objeto deste estudo ainda e pequena e possui um certo receio em investir em possíveis inovações, diante disso, se faz apropriado para o tema as seguinte questão: Quais as contribuições que a elaboração de um planejamento estratégico trarão para a cooperativa em estudo ?

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

5.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO

Segundo Oliveira (1998, p.33) “o planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

O planejamento e algo que a organização utiliza para controlar suas ações futuras, gerando lucratividade para seu caixa e competitividade para seus concorrentes, o planejamento empresarial auxilia a empresa organizando suas tarefas rotineiras para aproveitar o tempo de produção e evitar desperdícios financeiros e produtivos. Planejar não é somente colocar as coisas no papel, deve-se saber quanto de dinheiro deverá ser investido, quais equipamentos serão utilizados, quais as pessoas estão aptas para a função e as metas que foram pré-estabelecidas para cada setor da empresa.

5.2 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Segundo Cobra (1991, p.23) “entende-se por estratégia como um planejamento administrativo ou um método utilizado para a consecução de objetivos” pois uma boa estratégia fará com que a empresa alcance resultados ainda mais positivos em seus balanços e ambiente organizacional.

A cooperativa não possui muitos concorrentes porem ela deve adotar estratégias para que seus negócios se tornem cada vez mais otimizados, Ao juntar as palavras planejamento e estratégia a empresa busca elaborar suas estratégias de mercado e definir como ela pode ser alcançada, definindo primeiro a onde se espera

chegar para que no próximo passo a rota seja criada, envolvendo todos os colaboradores da organização pois este esforço organizacional é de forma contínua , assim todas as decisões da empresa são pensadas a modo de evitar erros na atualidade e futuramente, os objetivos são elaborados e executados para que se obtenha os resultados almejados pela organização.

5.3 TIPOS DE PLANEJAMENTOS

A organização deve desenvolver planejamentos para garantir o bom andamento de suas atividades durante o período de funcionamento, para maximizar os bons resultados e a diminuição de perdas e falhas no seu ciclo produtivo. O planejamento destas organizações pode ser dividido em estratégico, tático e operacional.

- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Oliveira (2004, P.47)

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico é onde os planos e decisões da empresa são pensados para o longo prazo, definindo as metas e as ações a serem feitas dentro do que pede a missão da empresa. Fazendo o planejamento a cooperativa aumenta suas chances de sucesso, preparando o seu quadro de colaboradores para estarem aptos para as atividades futuras que a empresa planeja. elaborando um plano de ação de forma clara e objetiva para o alcance de bons e satisfatórios resultados para a cooperativa.

- PLANEJAMENTO TÁTICO

Segundo Oliveira (2004, p.48) “ O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico.”

Enquanto o planejamento estratégico pensa na empresa como um todo o tático possui foco apenas em uma determinada área da empresa, aqui são definidos os planos a médio prazo da empresa, onde é elaborado o plano de produção, plano de marketing, criando objetivos para cada área específica da empresa para que os objetivos do planejamento estratégico sejam alcançados.

- **PLANEJAMENTO OPERACIONAL**

Este tipo de planejamento é onde fica os passos diários da organização, garantindo que as tarefas do dia a dia da empresa sejam executadas e concluídas. Este planejamento pode ser definido em um período de 3 a 6 meses, diferente dos planejamentos anteriores aqui os passos da empresa são mais detalhados. Segundo, Oliveira, (2004, p. 49):

O planejamento operacional pode ser considerado como uma formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação estabelecidas. Portanto nesta situação tem-se basicamente, os planos de ação e planos operacionais.

Como este tipo de planejamento possui um prazo para ser executado, assegurando aos colaboradores a executar tarefas e ações estabelecidos pelas organizações para que seus objetivos sejam atingidos. A cooperativa faz seu planejamento operacional relacionado a suas entregas feitas nas escolas feitas semanalmente, quinzenalmente e mensalmente dependendo dos grupos de alimentos e seu prazo de perecibilidade de alguns produtos seguindo o cronograma estabelecido como também o recebimento de produtos de seus cooperados.

6 MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA

As pequenas empresas em sua grande maioria não possuem estes três conceitos em seu dia a dia de trabalho, isso as deixa sem o conhecimento de o quanto é importante a elaboração e aplicação destes que são considerados os pilares, ao elaborá-los a empresa estabelece um caminho a seguir para chegar a um determinado resultado em suas operações no futuro.

6.1 MISSÃO

Segundo PEREIRA P. 81 “Missão é a razão de ser da organização; representa o negócio em que ela se encontra. É o papel desempenhado pela organização em seu negócio.” A empresa ainda não possui uma missão definida, portanto foi proposta que adote a seguinte.

Quadro 1- Missão da empresa

MISSÃO
Gerar renda a seus cooperados e promover o desenvolvimento sustentável da agricultura familiar da região.

Fonte: Autores, 2020.

O compromisso da cooperativa com os seus cooperados e garantir a comercialização de seus produtos com responsabilidade, dando garantia de compra e venda promovendo o desenvolvimento da agricultura familiar na região.

6.2 VISÃO

Por sua vez a visão da empresa diz respeito a onde ela almeja chegar no futuro, aconselha-se que este conceito deve ser revisto a cada 5 anos pela organização para que se faça uma avaliação para ver se a visão foi alcançada. Segundo Pereira (2010 p.88) “Visão é a imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro.” A visão da COAMAR, foi definida como:

Quadro 2- Visão da cooperativa

VISÃO
ser referencia no fornecimento de produtos orgânicos e panificados

Fonte: Autores, 2020.

6.3 VALORES

Os valores organizacionais são as crenças que uma empresa possui e acredita que os seguindo alcançara o sucesso nos ambientes internos e externos, são eles

que guiam todas as atitudes dos colaboradores da organização, ajudando a empresa a reagir de forma eficaz em situações inesperadas em seu dia a dia. Segundo Pereira (2010 p.74) os valores são entendidos como “aqueles elementos em que acreditamos, que os membros da organização como um todo veem nesses elementos os seus norteadores de comportamento, são os balizadores da ação empresarial, eles dizem para todos na empresa o que é certo e o que é errado.”

Quadro 3- valores da cooperativa

VALORES DA COOPERATIVA
Ética
Respeito
Sustentabilidade
Cooperação
Transparência

Fonte: Autores, 2020.

Os valores que são cultivados de forma ética pela organização proporcionam a ela alcance dos resultados esperados a longo prazo, os valores organizacionais transformam o clima organizacional da empresa em um ambiente de bons relacionamentos entre colaboradores e clientes.

7 ANÁLISE SWOT DA COOPERATIVA

A análise Swot é uma das mais importantes ferramentas no mundo da administração, pois ela permite que a organização tenha conhecimento de suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, fazendo uma análise dos ambientes interno e externo da organização, contribuindo para a formação de estratégias competitivas. A identificação de pontos fortes e fracos para auxiliar a empresa na elaboração de estratégias e fornecer dados e informações sobre as potencialidades da organização que os gestores devem buscar preservar e desenvolver métodos para diminuir e corrigir as fraquezas e ameaças encontradas.

Segundo ULRICH (2002, p. 212)

A análise SWOT é uma das técnicas mais utilizadas em investigação social, quer na elaboração de diagnósticos, quer em análise organizacional ou elaboração de planos. No entanto a sua utilização, nem sempre se traduz em contributos efetivos para os processos, sendo que, muitas vezes, ela surge mais como um ritual ou uma tentativa desprovida de conteúdo real, de sermos mais científicos ou técnicos nos processos de planeamento e/ou avaliação. Na realidade, devido a sua aparente simplicidade, esta técnica emergiu como uma das preferidas por técnicos de todas as áreas.

Tendo como sua função principal entender um conjunto de quatro variáveis positivas e negativas para a organização em relação ao ambiente em que ela está inserida, formulando táticas para maximizar o desempenho da empresa.

7.1 FORÇA

A força da cooperativa pode ser entendida como aquilo que ela possui de vantagem em relação a seus concorrentes, dando a ela uma vantagem competitiva, são forças internas que a empresa possui total controle.

Segundo Kuazaqui (2016, P.41)

Vantagens estruturais competitivas de uma empresa, como a qualidade de seus colaboradores internos, o maquinário atualizado, a tecnologia de ponta, enfim, os itens coletados na análise do grupo estratégico. Ao identificá-los, a empresa deve potenciá-los para fortalecer as vantagens competitivas

Quadro 4- Forças

FORÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Parceria com o governo do estado. - Preços pagos aos produtores não sofre alteração mesmo com clima desfavorável a produção.

Fonte: Autores, 2020.

A parceria feita junto ao governo do estado busca desenvolver melhorias na alimentação escolar das escolas estaduais, os preços tabelados garantem a comercialização dos produtos entregues pelos produtores.

7.2 FRAQUEZAS

Ao fazer a análise o gestor deve também ter conhecimento das deficiências da organização, podendo ser os pontos negativos em relação ao produto que a empresa oferece a sociedade, porém assim como a forças esta também pode ser estudada e corrigida para deixar de existir e garantir o bom desempenho da empresa. De acordo com Kuazaqui (2016, P.41) “pode-se entender fraqueza como deficiências que a empresa possui em relação a seus concorrentes.” Neste estudo foram identificadas as seguintes fraquezas da cooperativa.

Quadro 5- Fraquezas

FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Trabalha com preços tabelados sem alteração, isso prejudica a Cooperativa devido aos altos custos de transporte. - Não utiliza meios eletrônicos para divulgar os produtos.

Fonte: Autores, 2020.

Os preços praticados pela cooperativa são definidos pelo governo estadual, podendo ser prejudicial para a empresa devido aos custos que o transporte da alimentação gera para o caixa, a cooperativa por sua vez busca meios de cobrir estes custos fazendo uma feira na cidade com os produtos que comercializa com as escolas.

7.3 AMEAÇAS

As ameaças são fatores externos que possam vir a causar um “desconforto” nas atividades externas da organização prejudicando o planejamento que foi elaborado por ela. As ameaças geralmente estão ligadas a mudanças de cenários ou a entrada de novos concorrentes no ramo em que a empresa atua.

De acordo com Kuazaqui (2016, P.42) as ameaças

podem comprometer a vantagem competitiva da empresa, pois representam obstáculos se não forem reconhecidas em tempo hábil. A diminuição do poder de compra por parte do mercado pode indicar que empresas mais preparadas possam elaborar estratégias mais consistentes para se adequar a essa situação, constituindo uma intimidação para a empresa menos preparada.

As ameaças da organização devem receber uma atenção especial por parte dos gestores, pois caso não sejam identificadas a tempo prejudicarão o planejamento estratégico da organização.

Quadro 6- Ameaças

AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Fatores climáticos podem prejudicar a produção. - Possíveis cortes de verba por parte do governo

Fonte: Autores, 2020.

Os produtos comercializados dependem exclusivamente para se chegar a fase de colheita para assim ser vendido pela cooperativa, o excesso de chuvas ou a falta dela podem trazer sérios prejuízos para as atividades econômicas. O governo por sua vez pode cortar a verba da organização para conter gastos prejudicando assim seu funcionamento.

7.4 OPORTUNIDADES

Segundo Kuazaqui (2016, P.42) “ referem-se às forças ambientais externas e incontroláveis que favorecem as ações de uma empresa”. A COAMAR possui a maioria de suas atividades voltadas a programas com o governo que oferecem alimentação escolar em diversas cidades do estado do Paraná, por isso tem o governo como maior aliado, todo este processo foi proveniente de licitação onde a cooperativa colocou atributos mais agradáveis do que seus concorrentes, as oportunidades da empresa estão apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 7- Oportunidades

OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Maior incentivo do governo no setor - Explorar um novo segmento

Fonte: Autores, 2020.

O aumento da verba fornecida pelo governo para os programas que a cooperativa participa é uma oportunidade para investir em melhorias na infraestrutura

e no transporte dos alimentos, entretanto se a cooperativa entrar em um novo segmento, pode diminuir sua dependência do governo e aumentar sua renda.

8. PARTES INTERRESADAS

Este trabalho despertou o interesse de seus autores devido ao conhecimento sobre o tema que o mesmo lhes proporcionou, além de despertar o interesse dos gestores da organização que possui pouco conhecimento na área de administração estratégica. Sendo assim do interesse de todos por seus resultados ao aplicar o planejamento estratégico na organização.

9. RESTRIÇÕES

De acordo com Pmbok (2013, P.124) as restrições são entendidas como: “ um fator limitador que afeta a execução de um projeto ou processo.”

Quadro 10- Restrições

Restrição	Causa
Economia	Ações do governo podem prejudicar o andamento da organização
Clima	Fatores climáticos podem prejudicar o planejamento

Fonte: Autores, 2020.

Todas as atividades da empresa devem estar de acordo com a legislação imposta pelo governo do estado em relação a programas de alimentação escolar, portando a alteração em políticas econômicas sem aviso prévio do governo pode afetar o planejamento das atividades feito pela organização. O clima também é um dos fatores que podem prejudicar o andamento do projeto, pois ainda não é possível prever com exatidão como o tempo irá se comportar nos próximos meses.

10. PREMISSAS

De acordo com Pmbok (2013, P.124) as premissas podem ser definidas como “ um fator do processo de planejamento considerado verdadeiro, real ou certo,

desprovido de prova ou de demonstração.”

Quadro 11- Premissas

Premissas
- Melhoria nas atividades de Produção
- Possibilidade de Treinamento

Fonte: Autores, 2020.

Com o planejamento estratégico elaborado e em ação espera-se uma melhora significativa em vários setores da empresa e para seus cooperados, pois a elaboração do plano permite aos envolvidos se prevenir de possíveis ameaças as atividades da organização, para isso a empresa irá buscar treinar seus colaboradores e cooperados para obter uma melhora em seus processos.

11. RISCOS

De acordo com Pmbok (2013, P.308) “ os objetivos do gerenciamento dos riscos do projeto são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto”.

Quadro 12- Riscos

RISCOS
- Fatores climáticos
- Fatores econômicos

Fonte: Autores, 2020.

Como a empresa trabalha com produtos provenientes da agricultura familiar os fatores que lhes apresentam maiores riscos são os climáticos, seguidos dos fatores econômicos pois uma alteração brusca em ambos pode prejudicar o caixa da organização e seus cooperados.

12. RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que com o levantamento dos dados apresentados anteriormente e elaboração de um plano estratégico a empresa tenha uma melhora significativa em seu caixa e em suas atividades de produção, aprimorando também o processo de tomada de decisão, maximizando os lucros e prevenindo a empresa de possíveis surpresas que possam prejudicar o andamento de suas atividades. Buscando proporcionar aos diretores e cooperados da empresa uma visão sistêmica da organização como um todo e direcionando suas ações para a direção correta para obter melhores resultados.

13. REFERÊNCIAS

BARRET, R., **Libertando a Alma da Empresa**: como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo: Cultrix, 2000.

BEHR, Ariel et al. **Gestão da biblioteca escolar**: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca: Ci. Inf., Brasília, vol 37 nº 2 ago 2008.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de Plano de Negócios**: fundamentos, processos e estruturação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

COBRA, Marcos. **Administração estratégica de mercado**. [s.l.] : Atlas,1991. 156p **configuração da organização e sua relação com o Planejamento Estratégico formal e emergente**. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, Dec. 2012.

KUAZAQUI, E. **Planejamento Estratégico**.,Disponível em:<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122523/cfi/0!/4/2@100:0.00> Acesso em: 11/09/2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 12ª. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**: conceitos, estrutura e aplicação. 1ª.ed. São Paulo: Pioneira Thomsom, 2003.

PEREIRA, Fernandes, M. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos Retirado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522481262/> em 10/09/2020.

PEREIRA, FERNANDES, M. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos (V. 1) [Minhabiblioteca]. Retirado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522481262/>

PORRAS, Jerry I., COLLINS, James C. **Construindo a visão da empresa**. HSM Management, São Paulo, n. 7, a. 2, p. 32-42, mar/abr. 1998.

PROJETO MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia de conhecimento e gerenciamento de projetos**: guia PMBOK. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2006, 528 p.

ULRICH, Schiefer et alli. **MAPA – Manual de Planejamento e Avaliação de Projetos**. Cascais: Principia, 1.ed. 2002.

VALADARES, M.C.B, **Planejamento Estratégico Empresarial**, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2002.