

Planejamento estratégico de marketing: o caso COOPASA

Organizational strategy of marketing: case COOPASA

Ligia Henz

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, Rio Grande do Sul, Brasil
ligia.henz@hotmail.com

Gerson Pereira

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, Rio Grande do Sul, Brasil
gersonspa@yahoo.com.br

Vanusa Andrea Casarin

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, Rio Grande do Sul, Brasil
vanusacasarin@santoangelo.uri.com

Resumo

Este artigo apresenta um planejamento estratégico baseado na aplicação de algumas ferramentas de marketing para uma cooperativa fabricante de queijos coloniais existente no interior da cidade de Santo Ângelo – RS. Para isso, foram utilizadas a análise SWOT e o mix de marketing, onde busca-se avaliar o mercado em que a empresa está inserida, as oportunidades e ameaças, suas forças e fraquezas, assim como foi efetuada a análise do produto, preço, praça e promoção, objetivando a maximização do lucro da empresa, através de readequações que poderão ser sugeridas a partir dos resultados das pesquisas. Metodologicamente, a pesquisa compõe-se de estudo de caso, os dados foram obtidos a partir da observação de campo e pessoal, bem como de entrevistas realizadas com os produtores no local de trabalho. A pesquisa mostra que a Cooperativa carece de um planejamento estratégico de marketing para os seus produtos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Marketing. Composto de Marketing. Matriz SWOT. Queijo Colonial.

Abstract

This paper presents a strategic plan based on the application of some marketing tools on a colonial cheese manufacturing cooperative located in the city of Santo Angelo - RS. For this, the SWOT analysis and marketing mix, where we seek to assess the market in which the company operates, the opportunities and threats, strengths and weaknesses, as well as was made the analysis of the product, price, place and promotion, aiming at maximizing the profit of the company through readjustments that may be suggested from the results of the research. Methodologically, the research consists of case study. The data were obtained from observation field and personal, as well as interviews with producers in their workplaces. The research shows that the Cooperative lacks a strategic marketing plan for its products.

Keywords: Strategic plan. Marketing. Marketing mix. SWOT Analysis. Colonial Cheese.

1 Introdução

As organizações constituem-se com o intuito de obter lucro, em sua maioria. Para o atingimento de seu objetivo é importante haver a elaboração de um estudo do público-alvo, do mercado consumidor, do produto ou serviço que se pretende comercializar, da concorrência,

enfim, de todo o cenário em que a empresa irá atuar, proporcionando a diminuição da probabilidade de fracasso, ou, o aumento da probabilidade de sucesso.

Nesta perspectiva, Tiffany e Peterson (1999) descrevem que os fatores críticos para o sucesso são as habilidades e os recursos indispensáveis para a organização vencer. Estes fatores críticos podem incluir novas tecnologias, serviços de qualidade, *marketing* arrojado, distribuição, localização, ou qualquer outro fator relevante no contexto do negócio.

O planejamento sistemático das ações que devem ser executadas, visando o auxílio ou atingimento dos objetivos propostos é chamado de estratégia. Na visão de Silva (2004), a literatura especializada vem demonstrando que formular uma estratégia implica optar por um determinado curso de ação, com base na coleta, seleção e checagem de informações a respeito de problemas, ou oportunidades ambientais.

O planejamento estratégico descreve a análise do mercado, com informações consistentes, onde deve constar a missão e visão da organização, assim como objetivos e metas e valores, descrição dos fornecedores, do mercado consumidor, análise crítica dos concorrentes e da própria empresa, para conhecimento das forças concorrentes, pontos fortes e fracos e ambientes internos e externos.

Neste artigo será analisada sob esta ótica, uma cooperativa que produz queijo e doce de leite, localizada na região das missões, Rio Grande do Sul, Brasil, que constituiu-se com o intuito de fabricar e comercializar queijos coloniais, onde algumas famílias agregaram-se sob a forma cooperativa.

2 Revisão da literatura

Através da revisão da literatura, buscou-se identificar os conceitos de estratégia, planejamento estratégico no viés mercadológico (*marketing*), matriz SWOT, mix de *marketing* e temas correlatos, embasando cientificamente o estudo proposto.

2.1 Estratégia e planejamento estratégico

A estratégia acompanha o homem desde os primórdios de sua existência, porém a análise, o conhecimento científico e intelectual é recente na história, sendo observado e analisado primeiramente com relação a estratégias militares, para defesa e conquista de territórios, sendo que o conceito estratégico e teorias foram também agregados ao âmbito organizacional.

Estratégias diplomático-militares existem desde os tempos pré-históricos. Com efeito, uma das funções dos antigos historiadores e poetas era a de coletar a erudição acumulada dessas bem-sucedidas e mal sucedidas estratégias de vida ou morte e convertê-las em sabedoria e em orientação para o futuro. À medida que as sociedades cresciam e os conflitos se tornavam complexos, gerais, estadistas e capitães estudavam, codificavam e testavam conceitos estratégicos essenciais até que um coerente corpo de princípios parece surgir. [...] Entretanto, com poucas exceções – em grande parte introduzidas pela moderna tecnologia – esses princípios mais básicos de estratégia estavam em vigor e registrados muito antes da Era Cristã. Instituições mais modernas modificaram esses princípios e os adaptaram a seus ambientes especiais (MINTZBERG e QUINN, 2001, p.22).

Estratégia é definida por Oliveira (2011) como um caminho, maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas. Diz ainda, que uma situação pode ser considerada como estratégica quando existe interligação entre os aspectos internos, que são controláveis, e os aspectos externos, que são incontrolláveis, em uma empresa.

Já na concepção de Santos (2007), estratégia é um plano deliberado de ações futuras que servem de direcionamento ou guia de ação para o futuro, ou seja, um padrão de ações a ser seguido, que ao longo do tempo, deverá manter a solidez nos propósitos das organizações.

Uma das primeiras pessoas a usar o termo estratégia foi o chinês Sun Tzu, há mais ou menos 3 mil anos, segundo Sertek, Guindani e Martins (2011). Sun Tzu afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

Na concepção de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as estratégias emergem quando as pessoas aprendem, individualmente ou coletivamente, a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela.

A formulação da estratégia consiste na geração, avaliação e seleção de meios pelos quais os objetivos serão atingidos; portanto, é um processo intelectual, analítico e intuitivo focado sobre a eficácia. Desta forma, todos os recursos disponíveis serão considerados antes de qualquer tomada de ação na qual se requer a sintonia absoluta entre os participantes do alto nível hierárquico da organização (AKABANE, 2012, p. 07).

Percebe-se que a estratégia está vinculada a capacidade mental humana, de analisar o ambiente que está inserido, a própria organização, e dentro deste contexto, elaborando estratégias para alcance de alvos, objetivos e metas. Pode-se caracterizar também como desafios organizacionais, para superação de ameaças e/ou fragilidades existentes e aproveitamento de oportunidades existentes ou futuras.

Lima (2007) diz que quando os desafios organizacionais são traduzidos em planejamento e ações voltadas ao aproveitamento de oportunidades, bem como ao bloqueio e amenização das ameaças, alia-se o resultado da prospectiva à formulação de estratégias e ações.

O planejamento estratégico é definido por Kotler e Armstrong (1998) como o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre os objetivos e capacidades da empresa e as mudanças de suas oportunidades no mercado.

Não se deve deixar de analisar os concorrentes, na concepção de Paiva e Neves (2008), principalmente nos processos de planejamento de longo prazo como é o estratégico, os concorrentes potenciais, porém sua análise deve ser realizada em linhas mais gerais, visando a identificação de tendências de suas atividades e possíveis ameaças.

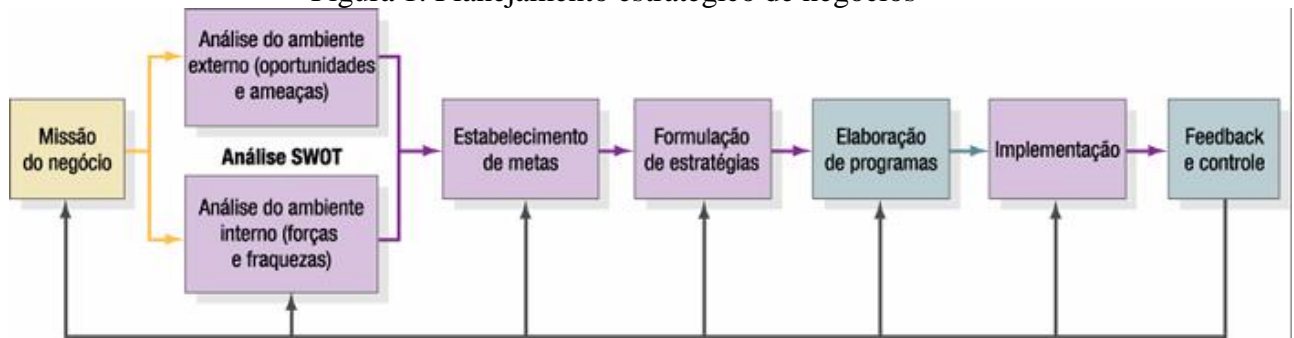
Dentro deste contexto estratégico, o marketing participa ativamente quanto ao estudo das relações comerciais, comportamento do consumidor, análise ambiental, dentre outros.

2.2 Marketing e planejamento estratégico de negócios

Marketing, segundo Kotler (2000, p.30) é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais. O planejamento nos níveis corporativo, de divisão e de negócios é parte integrante do processo de marketing (KOTLER, 2000, p.106).

Para Kotler (2000), processo de marketing consiste em analisar oportunidades de marketing, pesquisando e selecionando mercados-alvo, delineando estratégias, planejando programas e organizando, implementando e controlando o esforço de marketing. O planejamento estratégico de unidades de negócios consiste nas oito etapas representadas na Figura 1.

Figura 1: Planejamento estratégico de negócios



Fonte: adaptado de Kotler (2000).

Para a elaboração de um planejamento estratégico parte-se da missão que a organização possui, pois é necessário saber o que é a organização, o que ela pretende, ao que se dispõe, porque existe, qual é o seu propósito. Partindo deste conhecimento, é elaborada a análise SWOT, que consiste na avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Missão, segundo Costa (2003), é “[...] a razão da existência da organização” é aquilo que ela pretende produzir, fornecer para determinado alguém. Para Oliveira (2011) a missão é “a razão de ser da empresa. Conceituação do horizonte, dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar no futuro. Explicita a quem a empresa atende com seus produtos e serviços.

Após a análise SWOT, ocorre o estabelecimento de metas, formulação de estratégias, elabora-se programas, implementa-se o planejamento e ocorre o controle e *feedback*. Sem o conhecimento da missão da empresa e das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, não é possível elaborar um planejamento estratégico.

Na visão de Sertek, Guindani e Martins (2011), quando trabalhamos com planejamento, precisamos responder, antes de qualquer coisa, a duas questões existenciais: “Onde estamos?” e “Quem somos?”.

2.3 Análise SWOT

A análise SWOT foi criada por dois professores da *Harvard Business School*, (Kenneth Andrews e Roland Christensen) e foi aplicada por numerosos acadêmicos. Trata-se de uma metodologia que estuda a competitividade da organização segundo quatro variáveis, que dão origem ao acrônimo SWOT (RAZZOLINI FILHO; ZARPELON, 2005, p.175).

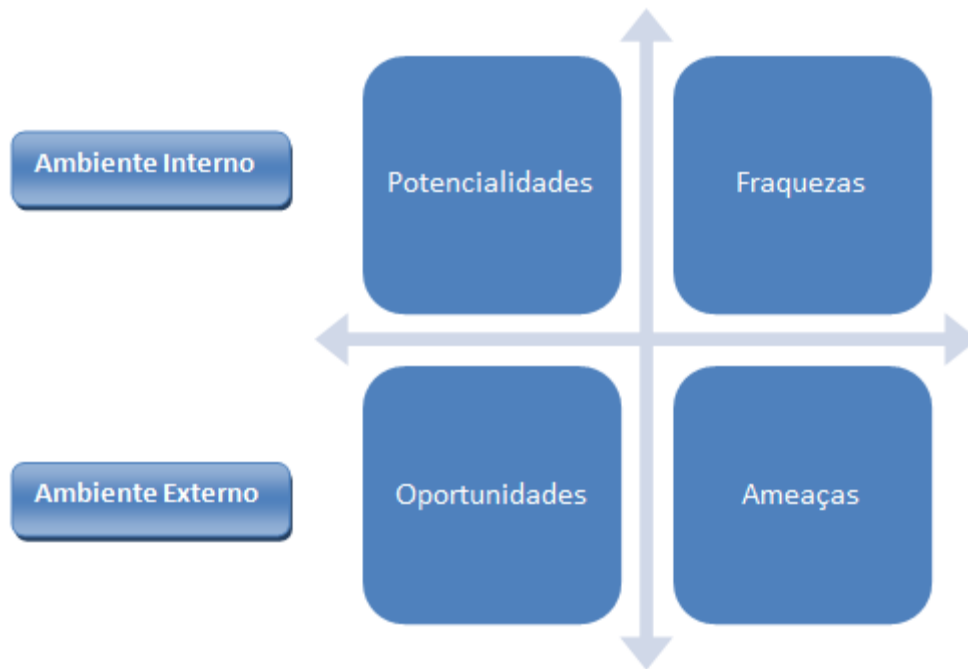
Em 1969, Learned, Christensen, Andrews e Guth, em sua obra sobre política de negócios, introduziram um modelo em que uma firma deve balancear quatro elementos das forças e fraquezas internas, oportunidades e ameaças externas, os valores pessoais daqueles que dirigem a firma e, em nível mais amplo, as expectativas da sociedade (CASTOR; ZUGMAN, 2009, p.243).

A análise SWOT é uma técnica de análise dos ambientes interno e externo, comumente empregada para a avaliação do posicionamento da organização e de sua capacidade de competição. Corresponde à sigla das palavras inglesas *strength* (pontos fortes), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). As duas primeiras situações se referem ao ambiente interno da empresa, e as duas últimas, ao ambiente externo. Ou seja, são condições próprias ou do entorno que podem ajudar ou atrapalhar o desenvolvimento da empresa no mercado, e que se classificam como informações internas e informações externas, ambas necessárias na análise da situação da empresa em relação à concorrência (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2011, p.151).

Segundo Razzolini Filho e Zarpelon (2005), é através da elaboração de um inventário das forças e fraquezas da organização (ambiente interno) e das oportunidades existentes no seu (ambiente externo), e do grau de adequação entre elas, pode-se realizar a análise.

Na concepção de Marino Ibanez, Cortes Aldana e Garzon Ruiz (2008), a matriz SWOT é uma estrutura conceituada para a análise sistemática que facilita a comparação das ameaças e oportunidades com as forças e fraquezas da organização. Seu uso apropriado provê uma boa base para a formulação de estratégias.

Figura 2: Matriz SWOT



Fonte: adaptado de Kotler (2000).

Segundo Lima *et al* (2011), para a definição dos indicadores estratégicos, constrói-se uma matriz SWOT, que combina forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, oferecendo orientação no desenvolvimento de estratégias, permitindo executar um plano estratégico.

Em geral, unidade de negócios tem que monitorar importantes *forças macroambientais* (econômico-demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e significativos *agentes microambientais* (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros. A unidade de negócios deve estabelecer um *sistema de inteligência de marketing* para acompanhar tendências e mudanças importantes. A administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou desenvolvimento (KOTLER, 2000, p.98).

Machado (2005) afirma que as forças são vistas como variáveis que apresentam um diferencial competitivo, e que influem nos custos e na rentabilidade da empresa. Já os pontos fracos, segundo Oliveira (2013), podem ser definidos como uma circunstância inadequada da empresa, a qual acomoda uma desvantagem operacional e seu ambiente.

Ainda segundo Oliveira (2013), existem pontos neutros que devem ser considerados na análise interna, pois, muitas vezes, não há condições de estabelecer se determinada atividade ou aspecto está beneficiando ou prejudicando a empresa.

A análise externa estuda as ameaças e oportunidades, as quais se apresentam para a empresa. O objetivo principal desta análise é “evitar ou usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças” (OLIVEIRA, 2013, p. 44).

Na visão de Kotler (2000), uma oportunidade existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento, já uma ameaça é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que poderia levar a uma deterioração das vendas ou dos lucros.

Complementarmente a matriz SWOT, pode-se aplicar o composto de marketing, mix de marketing, ou 4 P's de marketing, onde analisa-se de forma mercadológica o produto em si, a praça em que ele está inserido, a promoção utilizada para vendê-lo, e o preço.

2.4 Mix de marketing

Profissionais de marketing utilizam diversas ferramentas para obter as respostas desejadas de seus mercados-alvo. Essas ferramentas constituem o mix de marketing. (KOTLER, 2000, p.37).

Os 4 P's vêm do inglês: *price* (preço), *place* (praça), *product* (produto) e *promotion* (promoção).

Preço refere-se a todas as atividades de marketing relacionadas com o produto e com as políticas comerciais, como descontos, prazos, que visa transferir a propriedade do produto ou serviço.

Praça compreende as práticas mercadológicas, necessárias para que o produto seja transferido da produção até o consumo ou utilização. Envolve toda a parte de logística.

Produto é o bem que é oferecido ao mercado, suas características, vantagens e benefícios. Inclui pesquisa e desenvolvimento.

Promoção é o conjunto de atividades necessárias para divulgação do produto ou serviço, como propaganda, publicidade, relações públicas, entre outros.

Figura 3: Mix de marketing



Fonte: adaptado de Kotler (2000).

Segundo Toledo, Caigawa e Rocha (2006), vários autores utilizam uma lista de variáveis (variáveis controláveis de marketing) ou ferramentas, e de atividades relacionadas a elas para facilitar a explicação do conceito de composto de marketing.

3 COOPASA

A Agroindústria Laticínios União está vinculada a Cooperativa de Produção Agroindustrial de Santo Ângelo (COOPASA) e tem como objetivos a produção e a comercialização de queijo colonial e de doce de leite. A Laticínios União está localizada no distrito União, no município da cidade Missioneira de Santo Ângelo-RS, com sede na antiga Escola Estadual de Ensino Fundamental Incompleto da Colônia Municipal.

A união, além de nomear a localidade onde o trabalho de produção de derivados de leite está sendo realizado, também se refere ao princípio de organização e de motivação de quatro mulheres e de seus maridos que envidam esforços diários nas diversas fases da produção e coleta de leite, bem como da confecção e comercialização de queijo e de doce de leite.

Atualmente a Divisão de Laticínios tem o seu funcionamento de acordo com a seguinte organização e divisão de trabalhos:

✓ A partir de quatro famílias são divididas as seguintes tarefas: produção e recolhimento do leite; confecção de queijo e de doce de leite; tarefas de administração, contabilidade e de venda e distribuição dos produtos no comércio ou em locais de entrega de Santo Ângelo. Quais sejam: entrega nos mercados na terça-feira e venda aos sábados na feira pública de Santo Ângelo.

✓ A produção de queijo e de doce de leite é feita pelas esposas e o recolhimento de leite segue uma escala rotativa entre os maridos.

A Laticínios União produz queijo e doce de leite do tipo colonial, a partir da receita caseira de uma das associadas fundadoras da Cooperativa. Os produtos possuem excelente aceitação no comércio local (o que é percebido pelo volume de pedidos e vendas) e, assim como sua receita de fabricação, seguem um modelo de comercialização, distribuição e de marketing – além de outros aspectos – baseados em princípios empíricos.

No que tange ao marketing, impõe-se naturalmente no mercado o conceito forte de produtos feitos sob o selo “tipo colonial”, bem como pelos produtos terem sido de fato produzidos em região e por pessoas que habitam e trabalham em região colonial. Tal aspecto é valorizado pelo consumidor da região missioneira, bem como em toda a região Sul do Brasil.

As Cooperadas estão motivadas, pensam no crescimento da queijaria dobrando o volume de produção de queijo (todos os dias são coletados cerca de mil litros de leite, o que significa 100 kg de queijo) e se preparam para a produção e comercialização de leite pasteurizado.

3.1 Matriz SWOT

A matriz SWOT será verificada para que seja possível uma análise mercadológica da COOPASA, em que fique visível a situação da empresa e onde ela está inserida.

Figura 3: Matriz SWOT COOPASA

Ambiente Interno	Ambiente Interno
<i>FORÇAS</i>	<i>FRAQUEZAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos motivados; Matéria-prima abundante; Qualidade dos produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento contábil e administrativo; Ausência de planejamento de marketing.
Ambiente Externo	Ambiente Externo
<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMEAÇAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> Produto colonial valorizado pelo mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Forte concorrência com produtos

consumidor; <ul style="list-style-type: none"> Boa aceitação do produto em feiras, supermercados e rede pública; Alta demanda. 	industrializados; <ul style="list-style-type: none"> Legislação sanitária rigorosa.
---	---

Fonte: autor.

Através da análise SWOT, pode-se perceber que o público-alvo possui boa aceitação do produto, há qualidade nos produtos, existe matéria-prima para produção e seus recursos humanos estão motivados e focados no negócio da empresa. O produto oferecido ao mercado é valorizado e possui boa aceitação na praça, inclusive com alta demanda.

Porém, na área administrativa da empresa, percebe-se que a Cooperativa necessita otimizar seus processos administrativos e contábeis, implementar um planejamento mercadológico e estratégico, a fim de obter maximização de seus lucros. Ainda, é importante observar que existe forte legislação sanitária que exigirá adequações no modo de produção e logística, e que os produtos industrializados constituem uma ameaça a empresa, visto que possuem diversidade maior em seus produtos e conseguem competir de forma mais robusta na questão financeira, oferecendo, às vezes, um melhor preço final.

3.2 4 P's de marketing

Complementarmente a matriz SWOT, analisou-se os 4 P's de marketing, onde construiu-se a análise baseada em preço, praça, produto e promoção da empresa COOPASA.

Figura 4: Mix de Marketing COOPASA

<u>PRODUTO</u>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Queijo tipo colonial; ➤ Bem aceito no mercado; ➤ Boa qualidade; ➤ Marca dificilmente identificável; ➤ Produto com poucas modificações, algumas vezes produz-se queijo com orégano e também fatiado; ➤ Produto sem planejamento em questão de design, e com embalagem que não identifica facilmente o produto e sem um desenvolvimento adequado.
<u>PREÇO</u>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Preço do produto competitivo no mercado; ➤ Prazo de recebimento da venda de curto prazo; ➤ Preço praticado não possui muita margem para descontos.
<u>PRAÇA</u>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Produto comercializado em supermercados, feiras locais e para órgãos públicos; ➤ Possui transporte próprio para entrega do produto vendido; ➤ Estoque de mercadoria pronta efetuado em refrigeradores apropriados dentro da empresa; ➤ Matéria-prima recebida na data de fabricação da mercadoria (leite).
<u>PROMOCÃO</u>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Não ocorre propaganda; ➤ Vendas ocorrem direto ao público-alvo.

Fonte: autor.

Através desta análise, percebe-se que a empresa possui um bom mercado de atuação, seu produto é bem aceito, porém não existe propaganda, seus clientes já estão definidos.

Esse modelo praticado pela COOPASA pode ser considerado preocupante, visto que encontra-se dependente de alguns clientes fixos, e não há propagandas de seu produto.

Outro fator relevante é a apresentação do produto, em que a embalagem não está adequada, sendo recomendável o desenvolvimento mais apropriado da embalagem, onde apresente melhor o produto e possa ser facilmente identificado.

Recomenda-se também que seja trabalhada a marca do produto, para que este seja lembrado pela marca comercial adotada.

4 Metodologia

O presente estudo caracteriza-se por ser um estudo de caso com característica exploratória e descritiva. Segundo Yin (2001, p.32) o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

A característica exploratória do estudo segundo Gil (1991) visa conferir maior conhecimento com o problema, com vistas a torná-lo explícito. Envolve o levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tem experiências praticas com o problema levantado. Adota a forma de estudos de caso.

Na característica descritiva, são descritos os acontecimentos a partir da observação, registro, análise e interpretação, utilizando-se de técnicas padronizadas como entrevistas (Gil, 1991).

Quanto à forma de abordagem, ainda segundo Gil (1991) o estudo ainda se caracterizou por ser qualitativa, pois não houve o uso de técnicas estatísticas para coleta e análise dos dados, o pesquisador é o alicerce e o processo e seu significado são os focos principais do estudo. Neste contexto, apenas utilizou-se da intuição e observação, bem como da descrição dos resultados obtidos.

Neste trabalho de pesquisa, utilizou-se como técnicas a coleta dos dados, o levantamento bibliográfico, a observação direta na sede da Cooperativa e entrevistas com gestores e colaboradores da empresa. As entrevistas com os gestores e colaboradores da empresa, deram-se através de 02 (duas) reuniões agendadas, respeitando o horário de funcionamento da organização. Isto entra em harmonia quando Yin (2001, p.94) diz “Realizar estudos de caso envolve uma situação totalmente diferente. Ao entrevistar pessoas-chave, você deve trabalhar em conformidade com o horário e a disponibilidade do entrevistado, e não com o seu horário e disponibilidade”.

Ainda de acordo com Yin (2001, p. 129)

O processo de coleta de dados para os estudos de caso é mais complexo do que os processos utilizados em outras estratégias de pesquisa. O pesquisador do estudo de caso deve possuir uma versatilidade metodológica que não é necessariamente exigida em outras estratégias e deve obedecer a certos procedimentos formais para garantir o *controle de qualidade* durante o processo de coleta.

Diante disto, o registro dos dados deu-se em tabelas, como uma forma de organizar as informações e recuperar os dados posteriormente. Essas tabelas foram salvas em meio digital, bem como foram entregues a organização uma cópia de segurança em pen-drive.

5 Resultados e considerações finais

A pesquisa apresentada evidenciou, em resultados obtidos a partir das ferramentas utilizadas, a premente necessidade da Coopasa adotar – entre outras medidas que não foram objeto deste estudo – estratégias de marketing para a comercialização de seus produtos. Percebe-se a boa aceitação do produto queijo colonial e a crescente motivação dos trabalhadores em disponibilizar novos produtos no mercado.

Todavia, o crescimento da cooperativa precisa ser melhor acompanhado no que tange ao marketing dos produtos já existentes - com ênfase o queijo colonial - o qual sugere-se que tenha definida uma identidade visual, bem como inclua, nesse aspecto, a valorizada identidade regional. Além disso, poderiam ser pensadas as seguintes ações: novas embalagens, criação de um site na internet, criação de um banco de dados de clientes (contato on-line com a finalidade de fidelizar o cliente) e realização de pesquisa junto aos clientes (medição da satisfação), sem prejuízo de outras ações.

Referências bibliográficas

- AKABANE, G. K. **Gestão estratégia da tecnologia da informação: conceitos, metodologias, planejamento e avaliações.** São Paulo: Atlas, 2012.
- CASTOR, B. V. J.; ZUGMAN, F. **Dicionário de termos de estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 2009.
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2003.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios do Marketing.** Tradução Vera Whately. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.
- KOTLER, P. **Administração de marketing.** Tradução: Balzán Tecnologia e Linguística; Revisão Técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LIMA, S. R. A Prospectiva Estratégica Apoiando a Tomada de Decisão na Definição de Políticas e Estratégias Setoriais. Estudo de Caso: Setor Têxtil e Confecção do Estado do Paraná. 2007. 264 f. Dissertação (**Mestrado em Tecnologia**) - Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2007.
- LIMEIRA, T. M.V. **Comportamento do consumidor brasileiro.** São Paulo: Saraiva, 2009.
- MACHADO, J. R. **Planejando a Estratégia de Pequenos Negócios.** Rio de Janeiro: Qualitymark. 2005.
- MARINO IBANEZ, A.; CORTES ALDANA, F. A.; GARZON RUIZ, L. A.. Herramienta de software para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA. Ing. Investig., Bogotá, v. 28, n. 3, Dec. 2008. Available from <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-56092008000300023&lng=en&nrm=iso>. acessado em 13 July 2014.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** (*Strategy Safari: a Guided tour throught the Wilds of Strategic Management*) Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** (*Readings in the strategy process*) Tradução James Sunderland Cook. Porto Alegre: Bookman, 2001
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- _____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 31. ed. São Paulo : Atlas, 2013.
- PAIVA, H. A. B.; NEVES, M. F. **Planejamento estratégico de eventos: como organizar um plano estratégico para eventos turísticos e empresas de eventos.** São Paulo: Atlas, 2008.
- RAZZOLINI FILHO, E.; ZARPELON, M.I. **Dicionário de administração de A a Z.** Curitiba: Juruá, 2005.
- SANTOS, R. C. **Manual de gestão empresarial: conceitos e aplicações nas empresas brasileiras.** Rubens da Costa Santos (Org.). São Paulo: Atlas, 2007.
- SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. **Administração e planejamento estratégico.** 3. ed. Curitiba: Ibpex, 2011
- SILVA, C. M. **Mudança & Análise Organizacional. Curso de Especialização e Gestão da Qualidade (apostila).** Curitiba: UFPR, 2004.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico**. Série para Dummies. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TOLEDO, L. A.; CAIGAWA, S. M.; ROCHA, T. J.. Reflexões estratégicas sobre o composto promocional de marketing no contexto da internet: um estudo exploratório junto a uma instituição financeira. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 10, n. 1, Mar. 2006. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000100007&lng=en&nrm=iso>. access on 13 July 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000100007>.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.