

## Planejamento estratégico como ferramenta de gestão nas cooperativas agroindustriais do Paraná

### Strategic planning as a management tool in the agro-industrial cooperatives of Paraná

Merylisa Furlan <sup>1</sup>

#### Resumo

Esta pesquisa abordou os conceitos de métodos de prospecção de cenários como ferramentas nos planejamentos estratégicos das 12 maiores Cooperativas Agroindustriais do Paraná, ranqueadas através da publicação da Revista Exame Melhores & Maiores, a qual contempla as 1000 maiores empresas do Brasil em 2013. Para melhor entender o processo de desenvolvimento de prospecção de cenários foi realizada pesquisa bibliográfica buscando-se identificar as metodologias de prospecção de cenários já modelados por diversos autores. Identificou-se que as 12 maiores Cooperativas Agroindustriais do Paraná, utilizam métodos de prospecção de cenários em seus planejamentos estratégicos, que são desenvolvidos em alguns casos com um horizonte de 3 anos, 5 anos e que algumas cooperativas já vislumbram um horizonte até o ano de 2020. Para tentar minimizar a ocorrência de cenários com incertezas, as cooperativas agroindustriais buscam realizar investimentos com lastro e contratos de parcerias de longo prazo com clientes, além de utilizarem a estratégia da intercooperação entre as próprias cooperativas do Paraná, através da constituição de consórcios e/ou centrais cooperativas, que objetivam a união de forças, para a redução de custos e melhoria na competitividade. No entanto, por estarem inseridas no mercado de commodities e na conjuntura econômica mundial, visto que comercializam tanto com o mercado interno, quanto com o mercado externo, necessitam realizar exercícios que aprimorem as respostas para todos os cenários futuros possíveis.

**Palavras Chave:** Cenários, Prospecção, Cooperativas, Paraná.

#### Abstract

This study investigated the concepts of the methods for prospecting scenarios as strategic tools in the 12 largest Agribusiness Cooperatives of Parana planning, ordered through

---

<sup>1</sup> Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual do Centro-Oeste-UNICENTRO, Especialista em Gestão Financeira pela Universidade Estadual do Centro-Oeste-UNICENTRO, Mestranda em Administração pelo PPGADM da Universidade Estadual do Centro-Oeste-UNICENTRO, Professora da Universidade Estadual do Centro-Oeste-UNICENTRO Brasil. Contato: [merylisa@agraria.com.br](mailto:merylisa@agraria.com.br)

publication of the Journal Best and Biggest Examination, which includes the 1000 largest companies in Brazil in 2013. To better understand the development process of prospecting scenarios literature search was conducted seeking to identify methods to prospect for scenarios as modeled by several authors. It was identified that the 12 largest agribusiness cooperatives in Paraná, use methods of prospecting scenarios in their strategic plans, which are developed in some cases with a horizon of three years, five years and that some cooperatives already envision a horizon to the year 2020. to try to minimize the occurrence of scenarios with uncertainties, agribusiness cooperatives seek to perform investment backed and long-term partnerships with customers contracts, they used a strategy of inter-cooperation among cooperatives themselves Paraná, through consortia and / or central cooperatives, aimed at joining forces to reduce costs and improve competitiveness. But, by being inserted in the commodities market and the global economic situation, since trade with both the domestic market, as with the foreign market, they need to perform exercises that improve responses for all possible future scenarios.

**Key Words:** Scenarios, Prospecting, Cooperatives, Paraná.

## **1. Introdução**

O presente Relato Técnico tem como objetivo identificar através da pesquisa bibliográfica, os autores que modelaram os roteiros para elaboração de cenários com foco na utilização nos planejamentos estratégicos das cooperativas agroindustriais do estado do Paraná, que por estarem inseridas no agronegócio exige dos gestores das cooperativas, que representam todos os cooperados, uma permanente revisão da maneira como são planejadas e organizadas suas atividades, incluindo desde questões operacionais do planejamento produtivo, o relacionamento com seus fornecedores e clientes, e ainda decisões de investimentos em novas plantas industriais.

Sendo assim, a situação-problema se configura na seguinte questão: As Cooperativas Agroindustriais do Paraná utilizam modelos de elaboração de cenários em seus planejamentos estratégicos?

O planejamento estratégico é necessário dentro destas cooperativas, pois tem um papel fundamental na tentativa de visualizar as possíveis consequências futuras, para se procurar minimizar os riscos inerentes à tomada de decisão, onde se baseia nas decisões de hoje que deverão construir o amanhã. Portanto, é preciso projetar o amanhã, onde a questão principal está em planejar as coisas certas que serão executadas e que venham a ser promissoras no futuro.

O cenário equivale a projeções das tendências históricas para compor o futuro esperado. Não basta conhecer o hoje, é preciso conhecer como será o amanhã, no momento em que a estratégia for implementada.

As cooperativas agroindustriais escolhidas para serem investigadas quanto ao método de elaboração de cenários em seus planejamentos estratégicos foram as que ficaram classificadas entre as 20 maiores empresas do Agronegócio do Paraná na publicação da Revista Exame Melhores & Maiores de 2013.

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) que representa todas as cooperativas no âmbito federal, no ano de 2014, está desenvolvendo os cenários para o cooperativismo com o horizonte de 2025 e seus desdobramentos em desafios estratégicos. Além disso, o Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR), que representa as cooperativas do estado do Paraná, tem em sua estrutura a Gerência Técnica e Econômica do Sistema Ocepar (GETEC), que periodicamente publica boletins com cenários

de mercado e preço para as commodities agrícolas produzidas, para auxiliar as cooperativas do Paraná na tomada de decisões.

Estas duas entidades têm papéis muito importantes para as cooperativas do Paraná, visto que representam o setor cooperativista, e trabalham para que os principais programas ligados ao setor agropecuário e cooperativista, sempre estejam em evolução, através da possibilidade das cooperativas agroindustriais terem acesso às linhas de crédito com juros competitivos e volume de recursos para continuar crescendo, principalmente com foco no setor de investimento de novas e ampliações de suas plantas industriais, além de recursos para o custeio de suas atividades e de seus cooperados. Portanto, as políticas públicas podem se configurar como variáveis que tem influência sobre os cenários das cooperativas. Logo, as políticas devem ter como foco o pensamento na sustentabilidade das organizações cooperativistas agroindustriais, com o objetivo de criar condições para que o cooperado e suas famílias tenham como se manter na atividade produtiva fomentando a economia no local onde as cooperativas estão inseridas.

## **2. Contexto e a Realidade Investigada**

Fazem parte a algum tempo da história da humanidade o cooperativismo e as formas de cooperação. Há registros sobre a cooperação e a associação solidária desde a pré-história da civilização, em tribos indígenas ou antigas civilizações (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

De acordo com a Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 1995), cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer às aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e gerida democraticamente.

Por meio das cooperativas é possível a redução de custos empresariais, a manutenção e a diminuição do nível de preços, a possibilidade de realização de plantas múltiplas, de economia de escala e escopo, bem como a superação de dificuldades e imperfeições de mercado.

Conforme afirma Bialoskorki Neto (2012), as cooperativas são organizações que conciliam benefícios sociais e eficiência econômica por meio do trabalho associado e ajuda mútua. Têm importante destaque nos agronegócios no Brasil porque atuam de forma a gerar e distribuir resultados aos produtores rurais associados. Esses benefícios são representados por melhores preços pagos aos agricultores, melhores condições de compra de insumos ou mesmo industrialização e transformação da produção recebida dos cooperados, o que agrega valor, gera maior renda e empregos.

Além dos benefícios sociais, as cooperativas são importantes na coordenação dos sistemas agroindustriais. Dessa forma, as cooperativas criam condições para a produção agropecuária, contribuem para um aumento do nível de renda dos produtores e proporcionam também uma melhoria dessa distribuição de renda.

Para se elaborar e implementar uma política de negócios consistente em cooperativas há de se considerar as especificidades doutrinárias e organizacionais e três níveis principais de planejamento de estratégias de políticas de negócios, que segundo Jensen (1998) são, respectivamente: competitiva, organizacional e recursos humanos.

Para Bialoskorki Neto (2012), as cooperativas teriam uma trajetória de crescimento da organização, onde passaria de um estágio inicial, cuja característica é operar com commodities homogêneas e sem valor agregado aliado a uma função-objetivo de orientação aos membros – members-oriented –, para um estágio mais avançado onde ela se colocaria – em função tanto das exigências de mercado como do crescimento econômico – em uma nova posição estratégica que exigiria a agregação de valor das commodities agropecuárias e a diferenciação do produto aliadas a uma função-objetivo diferente, neste momento, de

orientação ao mercado – market-oriented – e não mais exclusivamente aos membros, o que exigiria uma nova postura de política de negócios.

Assim, nesse estágio de evolução da organização cooperativa, há uma necessidade de agregar valor às commodities, de diferenciar os produtos, de identificar nichos de mercado, pois o constante processo de internacionalização traz para a economia, e em particular para as organizações cooperativas, sempre novos desafios econômicos para manter os níveis de competitividade e concorrência. Nesse cenário, é necessário não só adaptar e modernizar a estrutura produtiva, mas também a gestão da cooperativa, fazendo com que essa organização possa estar sempre apta a compreender os cenários econômicos e se ajustar a eles.

Conforme dados do Relatório de Atividades OCB 2013 da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2014), os estudos da Aliança Cooperativa Internacional mostram que o cooperativismo vem ganhando força no mundo inteiro. As cooperativas estão presentes em 100 países e geram mais de 100 milhões de empregos. Atualmente, o modelo econômico focado na partilha de decisões e resultados alcança 1 bilhão de pessoas. O número de cooperados já ultrapassou, por exemplo, a população de todo o continente americano (em torno de 980 milhões de habitantes).

Ainda segundo dados do Relatório da OCB (OCB, 2014), no Brasil cooperativo, mais de 11 milhões de brasileiros participam de algum ramo do cooperativismo. O número de cooperados mais que dobrou na última década, pois em 2002, eram 5,2 milhões de brasileiros agrupados em cooperativas. O movimento cooperativista atua em 13 ramos de atividades diferentes que juntos somam 6.603 cooperativas. Interessante observar que 83% delas pertencem a cinco setores: Agropecuário (1.561); Transporte (1.095); Crédito (1.042); Trabalho (946); e Saúde (848).

Com movimentação econômica representando em torno de 13% de toda a riqueza produzida no Estado do Paraná, as 231 cooperativas registradas na OCEPAR (2014), contam com mais de 983.836 cooperados, 72.421 empregados e o número de pessoas que, direta ou indiretamente dependem de suas ações supera 3,1 milhões. Com atividades embasadas nos valores éticos da cooperação, da solidariedade, da justiça social, da gestão democrática e da soma dos esforços de seus cooperados.

Ramo	Cooperativas	Cooperados	Empregados
Agropecuário	77	135.726	61.114
Consumo	1	1.929	20
Crédito	62	815.824	5.999
Educacional	13	1.333	126
Habitacional	1	85	21
Infraestrutura	9	8.303	262
Saúde	33	13.345	4.631
Trabalho	8	4.254	42
Transporte	25	2.660	201
Turismo e lazer	2	377	5
Total	231	983.836	72.421

Quadro 1: COOPERATIVAS REGISTRADAS NA OCEPAR – 2013.

Fonte: OCEPAR. Cooperativismo paranaense: desenvolvimento sustentável no campo e na cidade (2014).

As cooperativas agropecuárias representam em torno de 55% da economia agrícola do Estado do Paraná (com faturamento de 38,5 bilhões de reais no ano de 2012) sendo, em muitos municípios, a mais importante empresa econômica, maior empregadora e geradora de receitas, atuando em perfeita sintonia com a coletividade, atendendo cerca de 1/3 da população rural do Estado.

Produtos	Produção do Paraná	Participação das
----------	--------------------	------------------

		cooperativas (%)
Arroz (t)	178.042	10%
Aveia (t)	377.380	37%
Café beneficiado (t)	91.897	35%
Cana-de-açúcar (t)	43.320.724	12%
Cevada (t)	167.883	77%
Feijão (t)	701.952	11%
Mandioca (t)	4.000.048	5%
Milho (t)	16.571.751	61%
Soja (t)	10.925.878	74%
Trigo (t)	2.107.515	64%
Leite para beneficiamento (mil litros)	2.589.353	40%
Aves para corte (t)	3.033.270	28%
Suíno para corte (t)	682.118	34%

Quadro 2: Participação das cooperativas na produção agropecuária do Paraná – ano safra 2011-2012.  
Fonte: SEAB, IPARDES, IBGE (apud, OCEPAR, 2014).

A expressiva participação dos pequenos e médios produtores (área de até 50 hectares) nos quadros sociais das cooperativas, representando 70% do total, evidencia a importância das cooperativas para essa faixa de produtores, que são normalmente os menos favorecidos. A integração das cooperativas e a agregação dos interesses dos produtores rurais permitiram a montagem de uma infraestrutura de armazenagem da produção, sendo a participação das cooperativas no total da capacidade estática de armazenagem do Estado, de 54%.

O agronegócio tem impulsionado a transformação do Paraná de exportador de matérias primas em exportador de bens de consumo, aproveitando o potencial disponível, transformando cerca de 42% da produção recebida do cooperado.

Segundo dados da Edição Especial da Revista Exame Melhores & Maiores de 2013, que elenca as 1.000 maiores empresas do País naquele ano (EXAME, 2014), as 51 cooperativas do ramo agropecuário integram as 400 maiores empresas do agronegócio. Sendo que no Paraná, no setor do Agronegócio das 20 maiores empresas, 12 delas são cooperativas.

Posição		Cooperativa	Sede Cidade do Paraná	Segmento	Vendas Líquidas (milhões R\$)	Rentabilidade %	Número de Empregados
Na Região Sul	No País						
2	8	Coamo	Campo Mourão	Atacado e com. exterior	8.002,8	16,9%	6.452
5	29	C. Vale	Palotina	Aves e suínos	4.231,8	8,6%	6.003
9	41	Lar	Medianeira	Algodão e grãos	2.720,5	11,8%	6.461
10	44	Cocamar	Maringá	Óleos, farin. e conservas	2.547,3	9,2%	2.282
12	47	Coop. Agrária	Guarapuava	Algodão e grãos	2.260,1	7,5%	1.098
14	53	Copacol	Cafelândia	Aves e suínos	2.021,2	19,4%	7.790
17	60	Integrada	Londrina	Algodão e grãos	1.761,2	10,3%	1.768
18	61	Castrolanda	Castro	Leite e derivados	1.717,8	12,3	961
19	62	Frimesa	Medianeira	Aves e suínos	1.691,3	18,0%	5.440
20	66	Coopavel	Cascavel	Aves e suínos	1.598,8	16,1%	4.689

22	74	Batavo	Carambeí	Algodão e grãos	1.438,6	14,8%	764
29	101	Copagrill	Marechal Cândido Rondon	Aves e suínos	1.020,6	13,0%	2.533

Quadro 3: Cooperativas integrantes entre as 20 maiores empresas do Agronegócio no estado do Paraná no ano de 2013.

Fonte: Revista Exame – Melhores & Maiores de 2013 (EXAME, 2014) (adaptado pelos autores).

De maneira geral as cooperativas do Paraná, conquistaram novas posições no comparativo dos resultados obtidos entre 2013 e 2012 nas edições, tanto entre as mil maiores empresas do país, como entre as 100 maiores do Sul e, ainda, entre as 400 maiores do agronegócio brasileiro. Além disso, a Coamo se destaca entre as 50 maiores exportadoras brasileiras, ocupando o 21º lugar. Entre as 50 maiores do comércio por vendas estão a Coamo (14º), a C.Vale (22º) e a Cocamar (48º). A Coamo (65º), a Copacol (96º) e a Castrolanda (98º) também estão no ranking das 100 maiores em investimentos. Já a Batavo está entre as melhores no atacado, em 15º, e em liquidez corrente, em 6º. A Coamo também está entre as 50 maiores empresas privadas por vendas, em 47º lugar. No ranking por Estado, as cooperativas paranaenses estão bem colocadas nos indicadores Crescimento em vendas (C.Vale 2º, Copacol 4º, Lar 9º e Cocamar 10º); Liquidez Corrente (Coamo 3º, Agrária 4º, Cocamar 9º e Copacol 10º); Rentabilidade (Copacol 3º, Coamo 4º e Lar 9º), Riqueza/Empregado (Agrária 3º, Coamo 6º e Cocamar 10º) e Vendas (Coamo 2º e C.Vale 6º).

Estas 12 cooperativas agroindustriais do Paraná, têm demonstrado bom desempenho em função de todas possuem em sua estrutura várias indústrias, que possibilitam a verticalização da produção. Estas indústrias são de especial importância, pois agregam valor à produção dos cooperados e geram competitividade em um mercado globalizado.

<b>Cooperativa</b>	<b>Indústrias</b>
Coamo	Esmagamento de Soja Refinaria de Óleo de Soja Fábrica de Gordura Hidrogenada Fiação de Algodão Torrefação e Moagem de Café Moinho de Trigo
C. Vale	Amidonaria (produção de amido modificado de mandioca) Fábrica de Ração Avicultura (abatedouro de frango e termoprocessados)
Lar	Fábrica de Ração Unidade Industrial de Mandioca e Milho Unidade Industrial de Aves e Carnes Esmagamento de Soja Beneficiamento e Classificação de ovos Empacotamento de produtos Lar (pipoca, lentilha, sagu...) Alimentos da linha seca (doces, geleias, compotas...) Unidade Produtora de Sementes Unidade de tratamento de madeira
Cocamar	Indústria de Bebidas (néctares de frutas e bebidas a base de soja) Indústria de Molhos (maioneses, ketchup e mostarda) Envase de álcool Esmagamento de Soja Refinaria e Envase de Óleo de Soja Indústrias de Fios têxteis (algodão, poliéster e mistos) Unidade de tratamento de madeira Suplemento Mineral para bovinos, equinos e suínos Torrefação e Moagem de Café

Coop. Agrária	Maltaria Fábrica de Ração Moinho de Trigo Indústria de Grits e Flakes de Milho Esmagamento de Soja Unidade de Beneficiamento de Sementes
Copacol	Abatedouro de Aves Unidade Produtora de Leitões Unidade Produtora de Bezerras e Novilhas Frigorífico de Peixes
Integrada	Unidade Industrial de Sucos Unidade de Beneficiamento de Sementes Unidade Industrial de Rações Unidade Industrial de Fios Unidade Industrial de Milho e Óleo de Milho

Continuação

Cooperativa	Indústrias
Castrolanda	Usina de Beneficiamento de Leite Fábrica de Ração Abatedouro de Carnes Indústria de Batata Frita Unidade Sementes Indústria de Feijão
Frimesa	Unidade Industrial de Pratos Prontos (lasanhas e pizzas) Unidade Industrial de Carnes (apresentados, hambúrgueres...) Unidade de Beneficiamento de Leite (iogurtes, queijos, sobremesas..)
Coopavel	Frigorífico de Suínos Frigorífico de Aves Frigorífico de Bovinos Indústria de Laticínios Fábrica de Rações Esmagamento de Soja Unidade de Reciclagem de Subprodutos Vegetais Indústria de Fertilizantes Embutidos de Carne Moinho de Trigo
Batavo	Unidade de Beneficiamento de Sementes Fábrica de Rações Moinho de Trigo
Copagril	Fábrica de Rações Unidade Industrial de Aves

Quadro 4: Indústrias das 12 maiores cooperativas agroindustriais do Paraná.

Fonte: sites das cooperativas. (elaborado pelos autores).

Os produtos industrializados agregam valor à produção dos cooperados e criam empregos e divisas nas regiões em que atuam. Dos parques industriais das cooperativas saem os produtos que, junto com as commodities agrícolas, são comercializados nos mercados interno e externo.

Os produtos das cooperativas agroindustriais tem destinação tanto para o varejo quanto para as linhas industriais, com qualidade reconhecida, graças à observância de rigorosos padrões de controle de produção, como os programas de certificação nacionais e internacionais, como por exemplo: a ISO 22.000, de Segurança Alimentar; a ISO 9.000, as Boas Práticas de Fábrica/APPCC, sistemas certificados internacionalmente para segurança alimentar.

Para atender as exigências do mercado consumidor, as cooperativas contam com sistemas de produção monitorados, que possibilitam a rastreabilidade do campo à mesa, trazendo segurança alimentar e alta qualidade dos produtos, buscando-se sempre a produção com excelência para o consumidor, o que é um diferencial estratégico perante o mercado.

### **3. Diagnóstico da Situação-Problema e/ou Oportunidade Encontrada**

Respondendo à questão da situação-problema, sobre se as 12 maiores Cooperativas Agroindustriais do Paraná utilizam modelos de elaboração de cenários em seus planejamentos estratégicos, se tem a afirmativa de que sim as cooperativas agroindustriais do Paraná elaboram planejamentos estratégicos de 3 anos e 5 anos, tendo algumas metas e cenários estratégicos até o ano de 2020. As principais diretrizes compartilhadas entre elas são: Geração e distribuição de renda; Diversificação das propriedades; Aumento da produtividade; Desenvolvimento econômico e social da região; Implantação de novos negócios para aumentar a renda dos cooperados; Desenvolvimento de colaboradores; Incentivos à cultura, esporte e educação e a preocupação com o meio ambiente. Não se esquecendo de manter a saúde financeira em seus diferentes negócios e continuar a contribuir para o crescimento econômico, social e ambiental de toda a região onde atuam, superando os desafios que se apresentam.

As cooperativas agroindustriais utilizam várias ferramentas dos métodos de prospecção de cenários, não seguindo um modelo específico, mas elaboram planejamentos estratégicos como guia de orientação na identificação de problemas, levantam oportunidades e ameaças através de workshops, brainstorms, painéis, opiniões de especialistas, painel de especialistas, monitoramento e sistemas de inteligência, técnica de grupo nominal, e análise SWOT, sendo a análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

### **4. Análise da Situação-Problema e Propostas e Inovação/Intervenção/Recomendação**

Esse estudo teve como enfoque analisar o processo de prospecção de formulação de cenários como ferramenta importante para as organizações, principalmente, para as cooperativas agroindustriais do estado do Paraná, em seus planejamentos estratégicos.

O delineamento de pesquisa utilizado foi o de ordenamento hipotético-dedutivo, sendo este procedimento enquadrado na contribuição de Popper (2000 apud Bocchi, 2004), ou seja, através do ordenamento popperiano:

“[...] A produção e o saber científico envolvem as seguintes fases: a) formulação do problema; b) construção de hipótese para a solução do problema; c) dedução das conclusões que se desdobram das hipóteses; d) tentativa de falseamento ou refutação das conclusões via observação ou experimentação; e) não sendo obtido o falseamento ou refutação, chega-se à corroboração da hipótese sobrevivente (BOCCHI, 2004)”.

A abordagem teórica desse estudo discutiu as principais teorias e roteiros para elaboração de cenários sugeridos por diversos autores, com ênfase na aplicabilidade em organizações em seus planejamentos estratégicos.

A pesquisa baseou-se na coleta de dados e informações acerca da prospecção de formulação de cenários pelas cooperativas agroindustriais do estado do Paraná, com ênfase em pesquisas bibliográficas, que permitem que se tome conhecimento de material relevante, tendo por base o que já foi publicado em relação ao tema.

Classificada como exploratória com delineamento bibliográfico e documental, sendo o problema de pesquisa o seguinte questionamento: As cooperativas agroindustriais do estado



do Paraná utilizam a ferramenta de elaboração de cenários em seus planejamentos estratégicos?

Quanto ao nível de pesquisa, Gil (1988) salienta que as pesquisas exploratórias precisam desenvolver e esclarecer conceitos e ideias, com vistas à formulação mais precisa de problemas, ou ainda hipóteses sugestivas para estudos posteriores. Em paralelo ao método hipotético-dedutivo, trabalha-se ainda com a metodologia de Estudo de caso. Segundo Yin (2001), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados, ou seja, demonstrar se as cooperativas agroindustriais do Paraná utilizam a ferramenta de elaboração de cenários.

## **5. Contribuição Tecnológica/Social**

A prospecção de cenários é um esforço da ciência em tentar determinar, através de seus atores e de suas variáveis, as tendências que devem ser observadas e identificadas no esforço constante das organizações em compreender e antever o futuro, focando na tomada de ações que surgem no horizonte de possibilidades.

Existem diversos métodos que podem ser utilizados na formulação de cenários, alguns menos sofisticados, estruturados somente com pequenos roteiros e outros com metodologia e abordagem mais complexas. No entanto, a finalidade é a mesma para os diversos métodos, pois a técnica deve servir de alerta para os decisores, onde ao se depararem com cenários prospectados, ajam tomando as melhores decisões, fazendo com que a organização supere a situação verificada sem maiores problemas.

O desenvolvimento de cenários é muito importante para as cooperativas do Paraná, visto que estas estão inseridas no agronegócio, produzindo, industrializando e comercializando commodities, as quais têm impacto muito grande perante estas organizações e conseqüentemente na vida de milhares de pessoas ligadas ao cooperativismo, diante disto, as cooperativas elaboram planejamentos estratégicos de longo prazo, sendo o horizonte contemplado de 3 anos, 5 anos e em alguns casos até o ano 2020.

As 12 maiores cooperativas agroindustriais do Paraná utilizam várias ferramentas dos métodos de prospecção de cenários, não seguindo um modelo específico, mas elaborando planejamentos estratégicos, através da identificação de problemas, levantamento de oportunidades e ameaças através de workshops, brainstorms, painéis, opiniões de especialistas, painel de especialistas, monitoramento e sistemas de inteligência, técnica de grupo nominal, e análise SWOT, sendo a análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Para trabalhos futuros relacionados ao tema, buscar-se-á aprofundar na elaboração de cenários destas 12 cooperativas agroindustriais do Paraná, com a intenção de poder fornecer sugestões de ferramentas nas elaborações de cenários e planejamentos estratégicos, com o objetivo de minimizar as surpresas no futuro com premissas que não foram elencadas e ponderadas, as quais poderiam representar uma ruptura de uma organização cooperativista, impactando negativamente a economia onde está inserida.

## **Referências**

ABEL, D. F. Definição do negócio. São Paulo: Atlas, 1991.

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). Identidad y principios cooperativos. Montevideu: Editora Nordan Comunidad, 1995. 112p. Publicação da Declaração adotada pelo Congresso e Assembléia Geral de 1995 da A.C.I.

AMBONI, N. Base estratégica corporativa. Revista Brasileira de Administração, Brasília, ano XII, n. 37, p. 8-16, junho 2012.

ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N. Estratégias de Gestão: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BETHLEM, Agrícola. Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Economia e gestão de organizações cooperativistas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BOCCHI, João I. (org.). Monografia para Economia. São Paulo: Saraiva, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. Da intenção aos resultados. 13ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

EXAME, Revista. Melhores & Maiores de 2013. Revista Exame, ed. especial. São Paulo: junho, 2014.

GODET, Michel. Manual de prospectiva estratégica: da antecipação a acção. Lisboa: Dom Quichote, 1993.

JENSEN, Michael C. Foundations of Organizational Strategy. Cambridge: Harvard University Press, 1998.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. Alinhamento: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAYO, E. K.; SECURATO, J. R. Método Delphi: fundamentos, críticas e vieses. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 1, n. 4, p 51-61, 1997.

MARCIAL, Elaine Coutinho, GRUMBACH, Raul José dos Santos. Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. Administração. São Paulo: Saraiva, 2001.

OCB. Relatório de Atividades 2013. Brasília: OCB, 2014.

OCEPAR. Cooperativismo paranaense: desenvolvimento sustentável no campo e na cidade Curitiba. Disponível em: <<http://www.paranacooperativo.coop.br>>. Acesso em: 17 set. 2014.

POPPER, K. A lógica da pesquisa científica. 6. Ed. São Paulo: Cultrix, 2000.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, A. et. al. Technology futures analysis: toward integration of the field and new methods. Technological Forecasting & Social Change, v. 71, n. 3, p. 287-303, mar. 2004.