



MÉTODOS DE PROSPECÇÃO DE CENÁRIOS E SUA APLICAÇÃO NAS COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS DO PARANÁ

Merylisa Furlan - Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO

João Francisco Morozini - Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO

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.

Área Temática: Prospecção de cenários futuros num contexto de complexidade e incerteza.

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, ranqueadas through 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.

Área Temática: Prospecção de cenários futuros num contexto de complexidade e incerteza.

Palavras-chave: Cenários, Prospecção, Cooperativas, Paraná.

1. Introdução

O mundo competitivo, complexo e rodeado de incertezas, em que as organizações estão inseridas, faz com que o planejamento estratégico tenha um papel fundamental na tentativa de visualizar as possíveis consequências futuras, para se procurar minimizar os riscos inerentes à tomada de decisão. O planejamento estratégico 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.

O presente trabalho buscou levantar 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.

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, a 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. Referencial Teórico

Segundo o dicionário Aurélio, o termo cenário é o lugar onde decorre a ação, ou parte da ação, de peça, romance, filme, etc. Portanto, deriva do termo teatral inglês “scenary”, onde os elementos principais para a conceituação e o entendimento da técnica são os mesmos do teatro moderno, quais sejam: cenários, cenas, trajetórias e atores.

Para Moritz et. al. (2008), a análise de cenários se caracteriza como o estudo criativo ou imaginativo sobre o futuro com abordagem e metodologia próprias. Permitindo às organizações não só criar seus cenários futuros, como também, ao longo do desdobramento das suas cenas e trajetórias, construir respostas rápidas às mudanças do ambiente.

Os cenários, segundo Chiavenato & Sapiro (2003), são construídos para apoiar a tomada de decisões e a escolha de opções com a intenção de torná-las viáveis no futuro. Assim, a construção de cenários é uma metodologia para ordenar a percepção sobre ambientes alternativos futuros nos quais as decisões de hoje deverão ser cumpridas e terão o seu efeito continuado. Quanto mais o ambiente se torna mutável e turbulento e a organização muda e inova, mais importantes se tornam os cenários para o processo decisório estratégico da organização.

De acordo com Bethlem (2002), cenário é um texto escrito em que se apresentam sequencias hipotéticas de situações complexas, construídas com o propósito de concentrar a atenção nos processos causais e pontos de decisão e facilitar a decisão na situação de incerteza e ignorância. O planejamento de cenários não é um fim em si mesmo, na verdade é uma importante ferramenta de gestão para melhorar a qualidade da aprendizagem organizacional e da tomada de decisão. Pode-se afirmar que os cenários funcionam como “centrais de testes” para avaliar a viabilidade de uma estratégia.

Conforme Chiavenato & Sapiro (2003), os cenários surgiram como um método de planejamento militar ao final da Segunda Grande Guerra, quando a força aérea norte-americana precisou preparar respostas ao que seus opositores poderiam fazer. Na década de 1960, Herman Kahn, que participava daqueles esforços de pós-guerra, aperfeiçoou a metodologia de construção de cenários transformando-os em uma ferramenta nos prognósticos de negócios:

“Kahn, ao fundar o Hudson Institute em meados dos anos 60 e popularizar os conceitos de construção de cenários com a publicação em 1967 de seu livro *The Year 2000*, tornou-se o principal futurólogo norte-americano na época, prevendo a inevitabilidade de crescimento e prosperidade do mundo pós-guerra (CHIAVENATO & SAPIRO, 2003, p. 144)

Além de Kahn, podemos citar a importância de Pierre Wack, planejador no escritório de Londres da Royal Dutch/Shell, empresa multinacional de petróleo, que conseguiu com o uso dos cenários na década de 70, alterar a mentalidade, ou seja, a ideologia dos tomadores de decisão, fazendo com que estes estivessem preparados para tomar as decisões de maneira rápida nos momentos certos. Wack desenvolveu o chamado: “[...] o método ruptura: os cenários. Para serem realmente eficazes, os cenários teriam que mudar a visão que os diretores tinham a respeito da realidade” (CHIAVENATO & SAPIRO, 2003).



Segundo Marcial e Grumbach (2002 apud MORITZ et. al., 2008), a prospecção de um cenário completo geralmente contém sete características ou componentes principais: 1) o título é a referência do cenário, deve condensar a essência da história escrita dando a ideia da lógica dos cenários; 2) a filosofia sintetiza o movimento ou a direção fundamental do sistema considerado, constituindo a ideia-força do cenário; 3) as variáveis representam aspectos ou elementos do contexto considerado, tendo em vista o objetivo do cenário; 4) os atores são indivíduos, grupos, decisores, organizações ou associações de classe que influenciam ou recebem influência significativa do contexto considerado no cenário; 5) A cena é uma visão da situação considerada em um determinado instante de tempo, que descreve como estão organizados ou vinculados entre si os atores e as variáveis naquele instante; 6) a trajetória, por sua vez, é o percurso seguido pelo sistema no horizonte de tempo considerado. Descreve o movimento desse sistema desde a cena inicial até a cena final, podendo ser, inclusive, irregular; 7) o cenário final, é a conclusão do trabalho, vinculando o conjunto da obra à quantidade de cenários vislumbrados ou pretendidos.

Outras características importantes dos cenários são: visão plural do futuro, ênfase no aspecto qualitativo e capacidade de quebra de modelos mentais. Após a elaboração de qualquer cenário, deve-se verificar sua consistência, ou seja, sua coerência interna – se há compatibilidade mútua entre a filosofia, a trajetória e as cenas que o integram.

No intuito de melhor disciplinar estes testes sobre o futuro das organizações, foram criadas metodologias para dar suporte, universalizar e implementar as estratégias no domínio das decisões administrativas. No estudo de cenários prospectivos, podem-se observar a existência de diversas metodologias. As principais são as apresentadas por Michel Godet; General Electric; Schwartz e Global Business Network (GBN); Michael Porter, e seus cenários industriais; e Raul Grumbach. Esses métodos procuram destacar e analisar o macroambiente, a organização, o indivíduo e suas visões de futuro e estão apresentados a seguir.

O método de elaboração de cenários exploratórios descritos por Godet (1993 apud MORITZ et. al., 2008) é composto de seis etapas e a Figura 1, a seguir, sintetiza tais etapas:

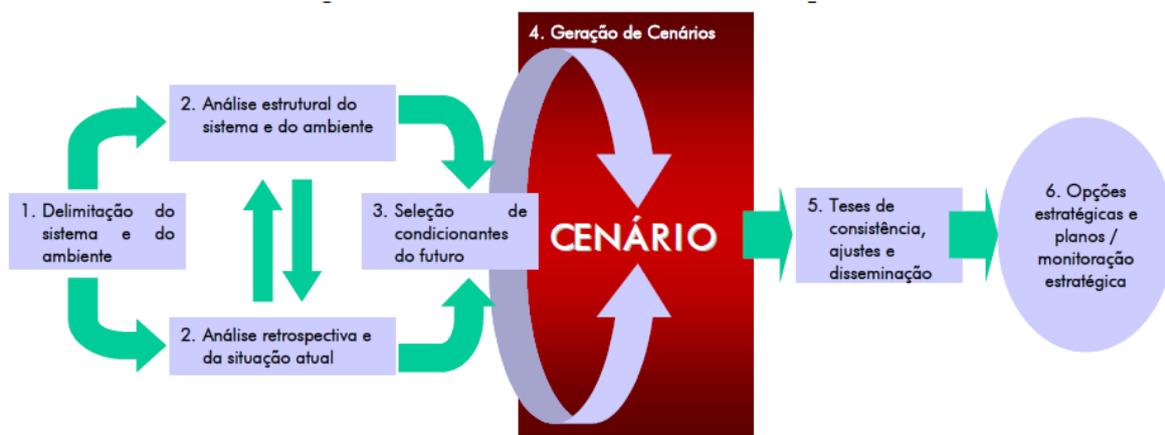


Figura 1: Fases do Método Descrito por Godet

Fonte: Marcial & Grumbach (2002, p.71 apud MORITZ et. al., 2008)

De acordo com Bethlem (2002), são diversos os 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 e pontuadas, gerando o que Godet (1993) classifica como método, estruturado em diversas etapas.

A Figura 2, a seguir, apresenta a metodologia utilizada pela General Electric (GE):

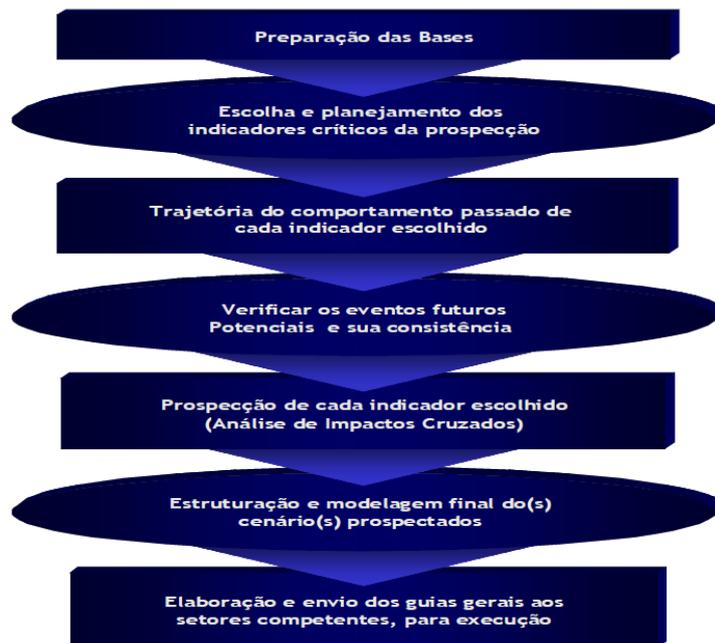


Figura 2: Fases do Método da General Electric (GE)

Fonte: Moritz et. al (2008)

A Global Business Network (GBN) é uma empresa voltada para formulação de cenários, criada em 1988 por Peter Schwartz. Sua metodologia elabora cenários prospectivos através de oito etapas. Em todas as etapas são levados em consideração os “modelos mentais” dos dirigentes – visão de mundo, preocupações e incertezas.

A Figura 3, a seguir, apresenta o modelo proposto por Schwartz:

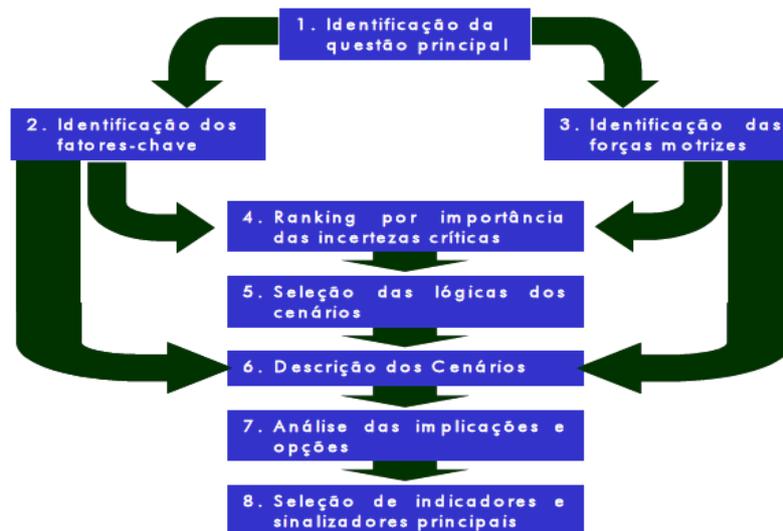


Figura 3: Fases do Método Descrito por Schwartz

Fonte: Marcial & Grumbach (2002, p.78 apud MORITZ et. al., 2008)

Segundo Porter (1992), todo ramo industrial é regido por cinco forças: a entrada de novos concorrentes no mercado, as ameaças de produtos substitutos; o poder de negociação dos compradores; o poder de negociação dos fornecedores; e, a rivalidade entre os concorrentes. Essas forças constituem a base para a definição das estratégias competitivas da

empresa. As incertezas relacionadas a qualquer uma das cinco forças competitivas constituem a base conceitual para a construção de cenários industriais.

A metodologia é composta por oito etapas, apresentadas na Figura 4, nas quais as variáveis macroambientais e mercadológicas são analisadas:



Figura 4: Fases do Método descrito por Porter

Fonte: Marcial & Grumbach (2002, p.86 apud MORITZ et. al., 2008)

O método para elaboração de cenários prospectivos, descrito por Grumbach (apud Moritz, 2008), baseia-se nos conceitos definidos pela prospectiva de que existem vários futuros possíveis e de que o futuro não será, necessariamente, uma extrapolação do passado.

A Figura 5 apresenta as etapas da metodologia:

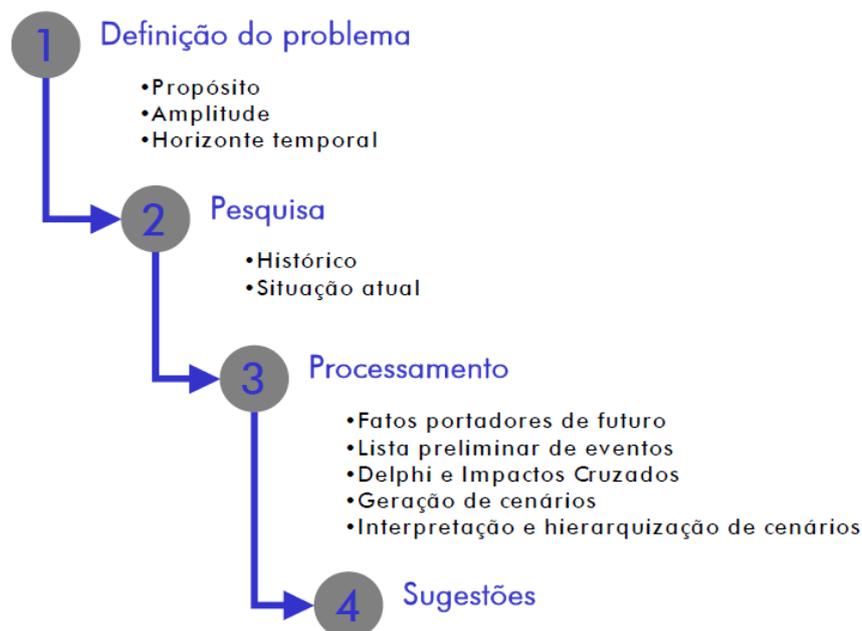


Figura 5: Fases do Método descrito por Raul Grumbach

Fonte: Marcial & Grumbach (2002, p.106 apud MORITZ et. al., 2008)

Com base nos fatos portadores de futuro, se identificam as rupturas de tendências, tendo como resultado a concepção de eventos futuros. Após a listagem de todos os principais fatos endógenos e exógenos, Grumbach (apud Moritz, 2008), chama a atenção para o fato de



que o objetivo, na fase de concepção, é a identificação das rupturas de tendência, não se devendo ficar preso às projeções do passado. A avaliação e interpretação das alternativas de futuro existentes são quando se verifica a probabilidade de ocorrência de um evento, segundo a visão dos peritos, e o método dos impactos cruzados, em que os peritos opinarão a respeito da influência que a ocorrência dos eventos trará sobre a probabilidade dos demais ocorrerem. Antes da utilização do método dos impactos cruzados, deverão ser identificados os eventos definitivos.

Para a interpretação dos cenários, o autor sugere trabalhar com cinco cenários alternativos: o mais provável, o ideal, o exploratório otimista, o cenário tendente e o exploratório pessimista.

O cenário mais provável é aquele com maior probabilidade de ocorrência, o ideal é aquele que contempla todas as ocorrências positivas e não contempla as ocorrências negativas, sob o ponto de vista do decisor, e o otimista é aquele que contempla uma série de acontecimentos considerados positivos, mas que não chega a ser tão bom quanto o ideal. O cenário exploratório tendente é aquele que corresponde à projeção dos acontecimentos passados sobre o caminho a ser percorrido pela organização, observando-se que, caso os peritos não identifiquem nenhuma ruptura de tendência, confundir-se-á com o mais provável. Por último, o cenário exploratório pessimista é aquele que contempla uma série de acontecimentos negativos e que pode ser considerado como a pior das hipóteses possíveis que venha a acontecer.

Assim, para auxiliar a identificação de quais ações do presente terão mais significado no futuro, Grumbach (apud Moritz, 2008), sugere a realização de simulações por meio da alteração do valor das probabilidades indicadas pelos peritos. Desse modo, a organização poderá tomar ações no presente que lhe permitam caminhar em direção ao cenário mais adequado, ou enfrentar as crises que surgirem em seu futuro. Pode-se dizer que na fase do processamento as tarefas podem ser assim listadas:

- Identificação dos fatos portadores de futuro;
- Lista preliminar de eventos;
- Aplicação dos Métodos Delphi e Impactos Cruzados para seleção dos eventos;
- Estruturação dos diversos tipos de Cenários a serem utilizados;
- Interpretação e hierarquização destes Cenários.

Por fim, a última etapa do Método de Grumbach é a das sugestões. Neste momento, no final do trabalho, os analistas procuram sintetizar o resultado do encadeamento lógico de ideias, que permitirá a qualquer organização executar ações, no presente, visando à direção do cenário que lhe é mais favorável, ou enfrentar os percalços que por ventura surgirem no futuro.

Segundo Porter (2004 apud ANDRADE e AMBONI, 2010), os métodos mais frequentemente utilizados nos momentos dos planejamentos estratégicos como guia de orientação na identificação de problemas, oportunidades e ameaças são: oficina de trabalho (workshop); brainstorm; painel; opinião de especialista; painel de especialistas; Delphi; monitoramento e sistemas de inteligência; técnica de grupo nominal; SWOT (análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).



A oficina de trabalho (*workshop*) é uma reunião coordenada por um moderador, com o intuito de produzir algo coletivamente, como, por exemplo, elementos para um plano estratégico.

O *brainstorm* é o método para gerar ideias acerca de um tema e/ou problema específico. É utilizado para auxiliar um grupo a criar o máximo de ideias no menor tempo possível. Visa ajudar os praticantes da organização a vencer as suas limitações em termos de inovação e criatividade, através da geração de fluxo de ideias e opiniões, sem fazer qualquer julgamento *a priori*. Além de gerar ideias, o método aumenta o nível de envolvimento das pessoas e melhora o estado de espírito, já que as pessoas trabalham juntas na solução de um problema.

A técnica de grupo nominal (TGN) é similar ao *brainstorm* quanto à delimitação do problema, sendo diferente quanto à forma de execução, que, nesse caso, se dá de maneira individual e por escrito. Ao final de um determinado tempo, são listadas as soluções sugeridas, discutidas e criticadas. Montana e Charnov (2001 apud ANDRADE e AMBONI, 2010) complementam ao afirmar:

“Após a discussão em grupo das ideias anotadas, cada participante deve classificar as ideias. Essa classificação normalmente é feita por escrito e de forma anônima. A classificação final das soluções propostas é então apresentada para consideração à administração. O grupo é chamado nominal porque o agrupamento de indivíduos é apenas temporário e acaba quando a sessão termina (MONTANA e CHARNOV, 2001 apud ANDRADE e AMBONI, 2010).”

O método denominado opinião de especialistas tem por objetivo buscar informações e a lógica de indivíduos com extraordinária experiência e familiaridade com o tema em questão. Deve ser usado sempre que a informação não puder ser quantificada ou quando os dados históricos não estão disponíveis ou não são aplicáveis.

O método painel é um tipo de entrevista simultânea, realizada com vários praticantes da organização ou não, que são levados a externar suas opiniões a respeito do assunto.

O método painel de especialistas constitui uma forma de obter percepções de especialistas em relação a um determinado assunto. Os painéis tem a vantagem de permitir grande interação entre os participantes e de garantir representatividade mais equilibrada de todos os segmentos interessados. Os painéis devem dar suas conclusões e recomendações.

O método Delphi, de acordo Kayo e Securato (1997 apud ANDRADE e AMBONI, 2010), ocorre mediante sucessivos questionamentos a um grupo de especialistas cujas respostas são cumulativamente analisadas com respeito à obtenção ou não de consenso. Pressupõe que o julgamento coletivo, ao ser organizado, é melhor do que a opinião de um só indivíduo. É um método para aumentar a acurácia das pesquisas relacionadas à predição de eventos futuros, como também a estimação de parâmetros desconhecidos. Diferentemente de outros métodos de pesquisa e planejamento, o objetivo do Delphi não é deduzir uma simples resposta ou chegar ao consenso, mas obter respostas e opiniões de alto nível de qualidade para uma dada questão apresentada ao painel de especialistas.

O monitoramento e os sistemas de inteligência constituem fontes de informação relevante e por isso são quase sempre utilizados. Monitorar significa observar, checar e atualizar-se em relação aos desenvolvimentos em uma determinada área de interesse bem definida para uma finalidade específica.

A análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) é utilizada para conhecer a organização e o seu entorno. Ela pode ser utilizada desde que complementada por



outras técnicas (por exemplo: brainstorm e painel de especialistas), visando a busca de explicações situacionais.

Nesse sentido, diferentes metodologias qualitativas ou quantitativas, desde que combinadas, podem ser utilizadas na busca de explicações situacionais para o entendimento das circunstâncias das realidades interna e externa envolvidas nos momentos do planejamento no transcorrer do tempo. Compete aos praticantes da organização envolvidos no processo do planejamento identificar os métodos que incentivem a reflexão, a interpretação e o julgamento por diferentes praticantes da organização ou não envolvidos direta ou indiretamente nos momentos do planejamento estratégico.

O momento 1 não possui tempo determinado e pode resultar de uma ou mais reuniões. Além de esclarecer as regras do jogo e sensibilizar os praticantes da organização envolvidos direta ou indiretamente com o planejamento estratégico, negociações e acordos podem ser estabelecidos para visualizar o processo. Alguns pontos devem ser considerados: esclarecer os objetivos e finalidades do planejamento; esclarecer os momentos do planejamento; explicitar a forma e os tempos dos encontros; definir uma equipe para coordenação e não fazer o planejamento; definir os participantes de tal modo que assegure a representatividade; criar mecanismos de comunicação da equipe de coordenação com os demais praticantes da organização; verificar os recursos necessários para o planejamento.

Discutir e definir esses aspectos torna-se importante, já que grande parte do sucesso ou fracasso do processo de planejamento estratégico reside na qualidade do momento 1, que deve, fundamentalmente, identificar as pessoas-chave, com o intuito de trabalhar e pensar estrategicamente o processo com foco no que realmente é importante.

As premissas do momento 1 devem ser respeitadas em todos os momentos do planejamento estratégico, ou seja, sensibilizar, negociar, flexibilizar, construir e reconstruir de forma coletiva, a partir das explicações situacionais.

O momento 2, segundo AMBONI (2012 apud ANDRADE e AMBONI, 2010), envolve a discussão dos indicativos da base estratégica corporativa (BEC) da organização (negócio, missão, visão, valores e diretrizes estratégicas). É um momento filosófico, exigindo muita reflexão, interpretação e julgamento, além de conhecimento e experiência por parte dos praticantes que vivem e respiram a organização.

A BEC representa o “alicerce” que orienta e sustenta a definição dos objetivos, das estratégias, dos planos de ações e dos mecanismos de implantação, acompanhamento e avaliação. A BEC orienta e sustenta como é sustentada pelo feedback proporcionado pelo desenvolvimento dos objetivos, das estratégias, dos planos de ações e, principalmente, pelos mecanismos de acompanhamento e avaliação. Por exemplo, as estratégias escolhidas no decorrer do tempo devem estar em sintonia com os indicativos do BEC, além de refletir as explicações situacionais oriundas das circunstâncias das realidades interna e externa.

O alinhamento começa quando a administração corporativa define a proposta de valor da organização, destinada a criar sinergias entre as unidades operacionais, as unidades de apoio e os parceiros externos. O alinhamento é fundamental para a gestão estratégica porque, segundo Kaplan e Norton (2006 apud ANDRADE e AMBONI, 2010), além de buscar a adequação dos recursos organizacionais às oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente externo, proporciona aos praticantes da organização a análise de conceitos advindos da ideia de estratégia, por meio de informações sobre economia, administração e marketing.



Os indicativos da BEC são menos mutáveis, não podem ser vistos como uma camisa de força para a organização. O impacto, principalmente das mudanças tecnológicas, tem levado as organizações a questionarem e refletirem acerca dos indicativos da BEC, mesmo sendo líderes mundiais em seus setores.

O negócio da organização representa a linha-mestra que orienta a ação, tornando possível a contínua interação da organização com o ambiente. A compreensão e a definição são resultado da expressão de um propósito estabelecido através do consenso dos praticantes da organização. Sua função é orientar o comportamento de todos os praticantes da organização em torno de compromissos comuns. Na definição do negócio, segundo ABEL (1991 apud ANDRADE e AMBONI, 2010), deve-se respeitar três aspectos: o grupo dos consumidores a serem atendidos, as necessidades desses consumidores e a tecnologia necessária para satisfazer essas necessidades.

Compreender o negócio de uma organização é ter consciência de sua finalidade e, acima de tudo, dos desejos ou necessidades promovidas pela organização no momento em que o consumidor compra e utiliza os produtos ou serviços. Todavia, nada mais oportuno para os praticantes da organização do que fazer um exercício de reflexão, interpretação e julgamento do que se encontra definido em relação ao que é promovido pela organização aos seus clientes.

3. Procedimentos Metodológicos

Esse estudo tem 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 discute 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.

4. Contextualização

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).

Segundo Bialoskorki Neto (2012), atualmente há cooperativas na maioria dos países, independentemente do seu regime político, da religião ou de seus costumes. Sendo que no Brasil, a cooperação em si é conhecida desde o tempo anterior ao descobrimento. Mas só com a chegada dos imigrantes europeus ao Brasil, é que foram introduzidas as primeiras ideias cooperativistas modernas, principalmente aquelas advindas da Alemanha e da Itália, sendo, por conseguinte, formadas as primeiras cooperativas.

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.

Bialoskorki Neto (2012), afirma que o cooperado é tanto o dono quanto cliente da cooperativa, além de receber benefícios da associação. Para a entrada na sociedade, os novos membros devem concordar com os regulamentos da cooperativa e, por outro lado, têm alguns direitos, como de voto, segundo o princípio de um membro um voto, e o direito de participação.

Segundo o autor, nas cooperativas brasileiras, o gestor é o presidente, sempre um cooperado, ainda o conselho de administração é formado somente por produtores cooperados. A governança na cooperativa é baseada em contratos relacionais de longo prazo entre os cooperados e a organização.

Harris, Stefanson e Fulton (1996, apud BIALOSKORSKI NETO, 2012), definem a Nova Geração de Cooperativas (NGC) como uma forma organizacional que mantém os princípios doutrinários do cooperativismo, mas que edifica uma nova arquitetura organizacional, que traz modificações nos direitos de propriedades e induz a organização cooperativa a um nível maior de eficiência econômica. Essas organizações são formadas por agricultores, com o objetivo claro de se estabelecer uma planta de processamento para a agregação de valor às commodities agropecuárias.

Portanto, 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.

As cooperativas agropecuárias são organizações que apresentam particularidades em seus objetivos organizacionais, em sua gestão e, por conseguinte, na formulação e implementação de políticas e estratégias de negócios. 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 extensão territorial de 8,547 milhões de quilômetros quadrados e população superior a 202 milhões de habitantes, de acordo com dados da OCEPAR (2014), o Brasil apresenta um Produto Interno Bruto de 4,84 trilhões de reais sendo o agronegócio responsável



por 23% deste e por 37% dos empregos. O país responde por três quintos da produção industrial latino americana, sendo possuidor de sofisticado parque tecnológico aliado a forte desenvolvimento científico. No cenário internacional, a produção agropecuária brasileira tem posição destacada, sendo o Brasil o maior produtor mundial de cana de açúcar, laranja, tabaco e café. É o segundo maior produtor mundial de soja e carne bovina e o terceiro na produção de carne de frango, milho e frutas. Um dos setores mais dinâmicos no intercâmbio internacional é o agronegócio, representando 41% do total das exportações brasileiras.

O Estado do Paraná está localizado na Região Sul do Brasil, com área de 199,7 mil quilômetros quadrados equivalente a cerca de 2,3 % do território brasileiro. Sua população é superior a 10 milhões de habitantes e seu Produto Interno Bruto é de 289,2 bilhões de reais. Responde por 19% de toda a safra brasileira. Ocupa o primeiro lugar entre os estados brasileiros na produção de frango, milho, trigo, feijão e cevada; o segundo lugar na produção de soja e o terceiro lugar na produção de suínos e leite (OCEPAR, 2014).

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. Desenvolvendo-se concomitantemente aos diversos ciclos econômicos do Estado e embrionárias dos fluxos de imigração de povos europeus e de migração de pessoas oriundas de outros estados brasileiros, as cooperativas pautam suas 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 (t) | Participação das cooperativas (%) |
|--|------------------------|-----------------------------------|
| Arroz | 178.042 | 10% |
| Aveia | 377.380 | 37% |
| Café beneficiado | 91.897 | 35% |
| Cana-de-açúcar | 43.320.724 | 12% |
| Cevada | 167.883 | 77% |
| Feijão | 701.952 | 11% |
| Mandioca | 4.000.048 | 5% |
| Milho | 16.571.751 | 61% |
| Soja | 10.925.878 | 74% |
| Trigo | 2.107.515 | 64% |
| Leite para beneficiamento (mil litros) | 2.589.353 | 40% |
| Aves para corte (ton) | 3.033.270 | 28% |
| Suíno para corte (ton) | 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%.

Na área ambiental, além de programas educativos, a prática do desenvolvimento sustentado é feita através de projetos de recuperação da vegetação ao longo de rios e nascentes de água, tratamento de efluentes, coleta seletiva de lixo e reflorestamento, entre outros.

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 | Copagril | 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 possuírem 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.

| Cooperativa | Indústrias |
|-------------|------------|
|-------------|------------|



| | |
|---------------|--|
| 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 |

| Cooperativa | Indústrias |
|--------------------|--|
| 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 |
| 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.

As cooperativas agroindustriais do Paraná elaboram planejamentos estratégicos de 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, brainstorm, 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.

5. Considerações Finais

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.

6. Referências

- ABEL, D. F. Definição do negócio. São Paulo: Atlas, 1991.
- ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). Identidad y principios cooperativos. Montevidú: 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.
- MORITZ, G. O.; NUNES, R. S.; PEREIRA, M. F. Os métodos de prospecção de cenários e sua aplicação nas organizações: um estudo de caso no período 1998-2008. Revista de Administração FACES Journal – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, v. 7, n. 2 – abril/junho, 2008
- 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.