

OCEPAR



PLANO PARANÁ COOPERATIVO 2000

PLANO PARANÁ

COOPERATIVO 2000

1. Planejamento. 2. Cooperativismo.

Curitiba, setembro de 1997

658.4

F

Apresentação

FATORES CRÍTICOS PARA VIABILIZAÇÃO DO PLANO PARANÁ COOPERATIVO 2000

“Posso dizer: estou pronto
para me dar ao que vier.
Posso errar, mas não por medo
de me ser no que fizer.
... não tenho caminho novo.
o que tenho de novo
é o jeito que tenho de caminhar.”
Thiago de Melo

Como todo processo novo, a implantação do Planejamento Estratégico, requer o envolvimento e comprometimento das Diretorias das Cooperativas. O planejamento é muito menos uma questão técnica do que uma questão de atitude e vontade política.

O presente processo de planejamento, que agora já dura um ano desde que iniciou, para que tenha continuidade, é menos importante o fato dos Planos de Ação serem abrangentes e sem incoerências, mas, que sejam de fato implementados.

Durante todo o processo de elaboração do **PLANO PARANÁ COOPERATIVO 2000**, os trabalhos foram desenvolvidos em três frentes, **MERCADO**, **EMPRESA** e **CAMPO**.

No tópico **MERCADO**, buscou-se olhar os desafios que as Cooperativas irão enfrentar nos próximos anos, em relação a concorrência tanto na comercialização de insumos e bens de consumo em suas instalações, bem como na comercialização de seus produtos no mercado.

No tópico **EMPRESA**, os trabalhos contemplam os aspectos organizacionais internos das Cooperativas. A gestão dos recursos humanos, físicos e financeiros, os processos e métodos de trabalho, sua otimização na busca da produtividade e da qualidade total.

Finalmente, no tópico **CAMPO**, o planejamento contempla o desenvolvimento dos Cooperados, encarando-os como unidades produtivas descentralizadas da Cooperativa, com gestão e capital próprios. A busca de viabilização de cada propriedade, produzindo os produtos do atual portfólio e outros novos, adequados a região e ao tamanho da propriedade.

Os Dirigentes Cooperativistas, foram chamados para decidirem sobre as linhas que o planejamento deve seguir, direcionamento este, que foi o balizador durante todos os trabalhos. Mas exigirá de cada um deles, que crie um ambiente motivador para sua equipe, para que esta, possa desenvolver os trabalhos em sua Cooperativa, alcançando os resultados projetados nos diferentes Planos de Ação.

Além do ambiente motivador, é fundamental que as Missões definidas pelos Núcleos Regionais, sejam levadas a sério, principalmente no que se refere a *INTEGRAÇÃO* entre as cooperativas, de sua região. Mas, para atender às demandas do Mercado cada vez mais exigente e competitivo, também com Cooperativas fora de sua região e eventualmente com empresas não cooperativas. Esta integração é o imperativo crescente, para manter e ampliar a participação nos mercados já conquistados e principalmente nos novos.

As capacidades instaladas, de armazenagem, industrialização e de distribuição, precisam ser adequadamente utilizadas, buscando a rentabilidade destes ativos. Instalações ociosas ou deficitárias, devem ser vendidas ou usadas em parceria.

A profissionalização do quadro funcional, exigirá especial atenção. Os processos de recrutamento e seleção devem ser estruturados de tal forma que os talentos da região sejam captados e mantidos dentro das Cooperativas. Políticas claras de gestão de recursos humanos precisam ser implementadas, a fim de que a produtividade em todos os setores seja maximizada.

O modelo de gestão como um todo, principalmente no que se refere a captação e tratamento das informações, deve ser de tal ordem que permita a tomada de decisões com a velocidade e a acurácia que o mercado exige.

Os processos de produção, da propriedade à comercialização, precisam ser tecnologicamente adequados, no sentido de permitirem agregar valor a toda matéria-prima produzida.

A organização do Quadro Social, deve ser revista e adequada, no sentido de buscar o comprometimento dos Cooperados com a Cooperativa. Este comprometimento só será possível, se a interação com a Cooperativa for rentável e traga fortalecimento da propriedade. O Quadro Social precisa ser profissionalizado, precisa ter novas oportunidades de diversificação de produção, oriundas e fundamentadas em pesquisa de mercado.

O sucesso na implementação do Plano Estratégico, aqui proposto, depende portanto, grande parte da vontade política dos Dirigentes, do trabalho diligente dos Executivos e da capacidade e habilidade de ambos na condução das equipes, para que estas realizem os Planos de Ação propostos.

Este Plano não pretende ser absolutamente completo e terminado e não pode ser estático, para que seja um indicador de caminho para as Cooperativas, precisa ser permanentemente acompanhado e adequado a novas circunstâncias que com certeza aparecerão. Estas precisam ser avaliadas quanto a suas tendências para alterar os planos e as ações delas decorrentes e assim e somente assim, existe a possibilidade de alterar o paradigma, que hoje permeia a crença de muitos administradores, que planejamento não é uma boa ferramenta no processo de gestão de empreendimentos.

Como lembrete especial, na análise do trabalho a seguir, o despreendimento de bairrismo, superficialidade e preconceitos, é necessário para que se possa ver a essência e sua aplicabilidade e não processos por si só ou semânticas, que pouco ou nada influem no resultado.

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO	2
INTRODUÇÃO	5
ANÁLISE DO AMBIENTE	6
<i>Núcleo Noroeste</i>	<i>7</i>
<i>Núcleo Oeste</i>	<i>9</i>
<i>Núcleo Norte</i>	<i>10</i>
<i>Núcleo Sudoeste</i>	<i>12</i>
<i>Núcleo Sul</i>	<i>13</i>
CRENÇAS	15
<i>Núcleo Noroeste</i>	<i>16</i>
<i>Núcleo Oeste</i>	<i>16</i>
<i>Núcleo Norte</i>	<i>16</i>
<i>Núcleo Sudoeste</i>	<i>17</i>
<i>Núcleo Sul</i>	<i>17</i>
MISSÃO	18
<i>Núcleo Noroeste</i>	<i>19</i>
<i>Núcleo Oeste</i>	<i>19</i>
<i>Núcleo Norte</i>	<i>19</i>
<i>Núcleo Sudoeste</i>	<i>19</i>
<i>Núcleo Sul</i>	<i>19</i>
POTENCIAL DA REGIÃO	20
<i>Núcleo Noroeste</i>	<i>21</i>
<i>Núcleo Oeste</i>	<i>24</i>
<i>Núcleo Norte</i>	<i>29</i>
<i>Núcleo Sudoeste</i>	<i>32</i>
<i>Núcleo Sul</i>	<i>35</i>
<i>Total do Paraná</i>	<i>40</i>
OBJETIVOS GERAIS	43
<i>Núcleo Noroeste</i>	<i>44</i>
<i>Núcleo Oeste</i>	<i>45</i>
<i>Núcleo Norte</i>	<i>46</i>
<i>Núcleo Sudoeste</i>	<i>48</i>
<i>Núcleo Sul</i>	<i>49</i>
PLANO DE AÇÃO	50
<i>Área Mercado</i>	<i>51</i>
<i>Área Empresa</i>	<i>53</i>
<i>Área Campo</i>	<i>57</i>
CONCLUSÃO	67

Introdução

O sistema de comunicação mundial evoluiu de forma expressiva nos últimos anos, levando os experts a afirmarem que a informação é o principal instrumento para as empresas se manterem no mercado e crescerem. Em consequência, a modernização do processo de comunicação também foi fator decisivo para que as empresas começassem a questionar e buscar novas formas de ampliar e viabilizar negócios, muitos dos quais, estariam fadados ao insucesso se permanecessem em seus ambientes originais.

Surge então a chamada globalização, inicialmente na Europa, propiciada pela integração dos países da Comunidade Econômica Européia - CEE, hoje União Européia - UE, se espalhando rapidamente para o Japão e Estados Unidos e daí para os demais países. Como consequência, as tradicionais barreiras para a ciência, tecnologia e capitais deixaram de existir.

Evidentemente que nem todas as empresas se prepararam para conviver nessa nova ordem, e hoje, sofrem seus efeitos. Nesse contexto, se inserem as cooperativas agropecuárias brasileiras, que por uma série de circunstâncias, entre elas, suas características societárias de empresas voltadas para atender as necessidades e desejos de seus sócios, portanto, com visão maior para o mundo interno.

Assim, especialmente com a recente estabilização da economia brasileira, as cooperativas passaram a sentir mais de perto os efeitos dessa globalização, através da redução das margens de comercialização, acirramento da concorrência, dificuldades para obtenção de novos capitais e fuga dos sócios em vista de que as demais empresas estão mais enxutas operacionalmente, conseqüentemente seus custos são menores e com isto, podem pagar melhor pelo produto.

A concepção de um processo integrativo comercial dentro do Cooperativismo é algo sonhado, desejado e até implementado em certa escala, com bons resultados, mas que encontra dificuldades para atingir um contingente maior de cooperativas. Essas dificuldades passam essencialmente pelo modelo de desenvolvimento do Cooperativismo, centrado em atividades primárias que sofrem muita influência externa, de governo especialmente, da própria característica dos sócios que, a nível local e regional, cultivam o chamado "bairrismo", e ainda, de alguns insucessos do passado de processos de integração de cooperativas e da reserva de mercado das chamadas áreas de ação das cooperativas.

Todavia, o momento para as cooperativas é crítico, pois ou procuram abrir suas visões para fora de seus ambientes, ou fatalmente desaparecerão. O fortalecimento das cooperativas passou a ser uma necessidade, o modelo necessita ser alterado. A cooperativa deve se inserir no mundo globalizado também. Competir é uma questão de sobrevivência, e se para isto for necessário se unir com o concorrente, una-se; é melhor continuar vivo do que ir para as estatísticas das liquidações. Áreas de ação delimitadas, cooperativas pulverizadas e fracas, amadorismo nas administrações e culto ao passado, são barreiras que só entravam o desenvolvimento. O que interessa para o sócio é o melhor serviço e o maior preço. Se a cooperativa está em frente a sua casa ou a quinhentos quilômetros, pouco importa. Não existe sentimento de propriedade para com a cooperativa.

Integrar e globalizar, não é mais um modismo das empresas transnacionais, mas uma necessidade imposta àqueles que querem se manter ou ampliar sua participação no mercado, nesse caso, se incluem as cooperativas. É condição indispensável para oferecer resultados aos cooperados, buscar a satisfação das necessidades do mercado. Mas, acima de tudo, é uma responsabilidade dos dirigentes que devem começar fazer as coisas acontecerem, sob pena de, num futuro próximo, serem responsabilizados pelo desaparecimento da cooperativa.

Com este objetivo, surgiu o PLANO PARANÁ COOPERATIVO 2000, iniciado em 1995, diante das dificuldades vivenciadas pelas cooperativas, face a crise da agricultura, ocasião em que os dirigentes concluíram e decidiram pela implantação de um plano estratégico para as cooperativas, a fim de preservá-las e dar-lhes sustentação para a nova realidade da economia globalizada.

ANÁLISE DO AMBIENTE

Quando se iniciam os trabalhos para elaboração de um Plano Estratégico, a organização precisa conhecer com um detalhamento suficiente o ambiente em que atua e qual seu posicionamento diante dele. Esta busca por conhecer se faz em dois aspectos, quais sejam, o **Ambiente Interno** e o **Ambiente Externo**. A análise do Ambiente Interno permite à organização, conhecer seus Pontos Fracos e seus Pontos Fortes. Conceituamos Ponto Fraco como sendo uma situação inadequada da organização que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente em que atua. Ponto Forte é a diferenciação conseguida pela organização que lhe proporciona uma vantagem no ambiente empresarial. Ambos os pontos fracos e fortes são variáveis, controláveis pela organização exigindo dela que busque a minimização dos fracos e potencialização dos fortes. A análise do Ambiente Externo dará a organização a possibilidade de visualizar enquanto atua, com que **Ameaças** e **Oportunidades** terá que executar suas atividades. **Ameaça** é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada desde que conhecida em tempo hábil. **Oportunidade** é a força ambiental, também incontrolável pela organização que pode favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente enquanto perdura. O documento apresenta a seguir esta análise feita por cada um dos Núcleos Regionais.

Núcleo Noroeste

Núcleo Oeste

Núcleo Norte

Núcleo Sudoeste

Núcleo Sul

NÚCLEO NOROESTE**MERCADO**

Pontos fracos e fortes	
<i>PONTOS FRACOS</i>	<i>PONTOS FORTES</i>
➤ Capacidade ociosa; ➤ Lentidão nas decisões; ➤ Descontinuidade de projetos; ➤ Pouca flexibilidade; ➤ Treinamento	➤ Volumes de produção; ➤ Disponibilidade de matéria prima; ➤ Qualidade de serviços; ➤ Armazenamento; ➤ confiança/segurança; ➤ Industrialização (tecnologia); ➤ Transparência.
Ameaças e Oportunidades	
<i>AMEAÇAS</i>	<i>OPORTUNIDADES</i>
➤ Política (representatividade); ➤ Novos concorrentes; ➤ Instabilidade política/econômica; ➤ Legislação ; ➤ Sonegação de impostos (denunciar); ➤ Desintegração do setor.	➤ Parcerias e troca de experiências ➤ Abertura de novos mercados; ➤ diferencial de mercado; ➤ Aproveitamento de aspectos legais; ➤ Aproveitamento de capacidades ociosas.

EMPRESA

Pontos fracos e fortes	
<i>PONTOS FRACOS</i>	<i>PONTOS FORTES</i>
➤ Falta treinamento, relacionamento inter-pessoal, alta rotatividade de pessoal, falta comunicação; ➤ Falta parceria inter-cooperativas; ➤ Sucateamento de máquinas; ➤ Falta investimento de cunho político; ingerência político-partidária; ➤ Baixo conhecimento de marketing; imagem desgastada, ➤ Falta capital de giro próprio; ➤ Descapitalização do cooperado, afastamento; ➤ Diretorias gerenciando, falta capacidade gerencial dos profissionais; ➤ Impossibilidade de tratamento diferenciado.	➤ A filosofia do cooperativismo; ➤ O patrimônio disponível; ➤ Regiões altamente produtivas; ➤ Localização geográfica estratégica; ➤ Capacidade do sistema; ➤ Fornecedor de matéria prima (associados)
Ameaças e Oportunidades	
<i>AMEAÇAS</i>	<i>OPORTUNIDADES</i>
➤ Mercado informal de mão de obra; ➤ Concorrência em setores de alto índice de sonegação; ➤ Afastamento do setor financeiro; ➤ Ausência de política agrícola; ➤ Êxodo rural; ➤ Política social (ação e legislação trabalhista, encargos sociais, etc.)	➤ Captação de recursos dentro do próprio sistema (Credis); ➤ Prestação de serviços em setores com capacidade ociosa; ➤ Possibilidade de parcerias; ➤ Utilização da mão-de-obra em propriedades dos cooperados para transformação do produto (indústrias).

CAMPO

Pontos fracos e fortes	
<i>PONTOS FRACOS</i>	<i>PONTOS FORTES</i>
➤ Dificuldade manter a assistência atualizada; ➤ Pouca valorização e reconhecimento do produtor (não explícito); ➤ Cultura de dependência do produtor; ➤ Tradição paternalista das cooperativas; ➤ Rotatividade do quadro técnico; ➤ Não mensuração/demonstração dos resultados da assistência técnica junto ao cooperado; ➤ A estrutura interna da cooperativa.	➤ Existência do DETEC; ➤ Capacidade de envolvimento e aglutinação do quadro social (elo de ligação da cooperativa); ➤ Atuação multi-disciplinar do profissional (áreas técnico - administrativo - mercado) ➤ Disponibilidade e acesso do cooperado à tecnologia de produção; ➤ Confiança por parte do produtor; ➤ Conhecimento da realidade regional; ➤ Viabilização do fornecedor de matéria prima (produtos) à cooperativa; ➤ Tecnologia + Produtividade - custos = maior renda ao produtor
Ameaças e Oportunidades	
<i>AMEAÇAS</i>	<i>OPORTUNIDADES</i>
➤ Concorrência no recebimento da produção; ➤ Concorrência na venda de insumos - diferença de tratamento, não investem em assistência e sonegação de impostos. ➤ Concorrência externa (não taxaão nas importações); ➤ Inexistência / inconstância de política agrícola; ➤ Terceirização dos serviços de assistência; ➤ Campanhas de desestabilização do sistema cooperativista - receio quanto a viabilidade.	➤ Inovações tecnológicas; ➤ Troca de experiências entre profissionais técnicos das cooperativas; ➤ Discutir o tratamento diferenciado de grandes produtores; ➤ Grandes número de clientes cadastrados.

NÚCLEO OESTE

MERCADO

Pontos Fracos e Fortes	
PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
➤ Agregação de custos nas operações com produtor e excesso de intermediações ➤ Falta de pesquisa e desenvolvimento em produtos industriais; ➤ Falta divulgação dos benefícios ao produtor; ➤ Falta de conscientização do quadro social; ➤ Falta de visão de mercado; ➤ Baixa participação no mercado nacional devido ações fragmentadas; ➤ Processo decisório e gerencial moroso; ➤ Desperdício de esforço em investimentos, tecnologia e mercado, pelas ações isoladas. ➤ Administração por áreas de negócios indefinidas	➤ Potencial de produção (volume) ➤ Produtor cooperado como cliente; ➤ Estrutura operacional; ➤ Pesquisa e desenvolvimento em agricultura; ➤ Espaço conquistado no mercado; ➤ Assistência ao produtor como clientes; ➤ Potencial de diversificação de produtos.
Ameaças e Oportunidades	
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
➤ Mudanças comportamentais do consumidor; ➤ Ineficiência da distribuição e logística; ➤ Ineficiência na redução de custos; ➤ globalização econômica; ➤ Readequação demorada da estrutura organizacional.	➤ Mercado crescente de produtos alimentícios; ➤ Produtos prontos para consumo; ➤ Mudança no perfil do consumidor; ➤ Mercosul; ➤ Estabilização econômica; ➤ Produção de bens e serviços para terceiros.

EMPRESA

Pontos fortes e fracos	
PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
➤ Falta planejamento estratégico; ➤ Ociosidade dos ativos operacionais; ➤ Morosidade nas decisões; ➤ Definição de políticas claras - R.H. ➤ Forma de liberação de crédito; ➤ Baixo giro de estoques; ➤ Falta profissionalização de dirigentes; ➤ Paternalismo; ➤ Falta marketing.	➤ Credibilidade ➤ Prestação de serviços; ➤ Regulador de mercado; ➤ Difusão de novas tecnologias; ➤ Diversificação de atividades; ➤ Participação nos resultados; ➤ Qualidade dos serviços/produtos; ➤ Agente aproximador produtor/consumidor; ➤ Informatização; ➤ Busca permanente da melhoria - mão de obra.
Ameaças e Oportunidades	
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
➤ Perda de fatia de mercado; ➤ Conjuntura globalizada; ➤ Competitividade; ➤ Falta de integração.	➤ Mercosul; ➤ Novas parcerias; ➤ verticalização através de centrais; ➤ Potencial na interferência da política macroeconômica; ➤ Novos mercados; ➤ Alavancar recursos.

CAMPO

Pontos fracos e fortes	
PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
➤ Baixa capacidade de convencimento; ➤ Falta de plano de carreira; ➤ Indefinição de objetivos; ➤ Dificuldade de provar custo/benefício	➤ Conhecimento técnico; ➤ Público definido; ➤ Presença junto ao cliente; ➤ Agilidade; ➤ Estrutura.
Ameaças e Oportunidades	
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
➤ Maior capacidade de convencimento dos concorrentes; ➤ Melhores oportunidades para médios/grandes, afastando-os da cooperativa, inviabilizando a assistência técnica; ➤ Deficiência na formação profissional	➤ Parcerias: ➤ Pesquisa/extensão/fornecedores; ➤ Intercâmbio - Novos modelos;

NÚCLEO NORTE

MERCADO

Pontos fracos e fortes	
PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
➤ Falta de capital de giro; ➤ Alta rotatividade de funcionários; ➤ Custos operacionais altos; ➤ Falta de produtos	➤ Qualidade dos produtos; ➤ Várias unidades de recebimento; ➤ Capacidade de agroindustrialização; ➤ Diversidade de produtos; ➤ Insumos com boa procedência.
Ameaças e Oportunidades	
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
➤ Estoques governamentais ➤ Política de importações subsídios/tributação; ➤ Mercosul; ➤ Concorrência desleal (sonegação); ➤ Falta de representatividade política.	➤ Mercado consumidor regional ➤ Representação política; ➤ Moralização de estoques (EGF/AGF); ➤ Abertura de novas fronteiras agrícolas; ➤ Aumento nível tecnológico/ produtividade; ➤ Boa aceitação dos produtos no mercado; ➤ Atendimento rápido ao consumidor.

EMPRESA

Pontos fracos e fortes	
PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
➤ Processo decisório - Demorado - Político - Centralizado - Falta de autonomia	➤ Otimização de custos; ➤ Recursos financeiros com custos reduzidos; ➤ Fácil acesso a matéria Prima.
Ameaças e Oportunidades	
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
➤ Importações; ➤ Instalação de concorrentes; ➤ Mudanças tecnológicas.	➤ Política de financiamento ➤ Novas parcerias ➤ Mudanças tecnológicas

CAMPO

Pontos fracos e fortes	
PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
➤ Alto custo operacional; ➤ Recolhimento de 100% de impostos ➤ Infidelidade de parte dos cooperados; ➤ Ociosidade e mau dimensionamento estrutura ➤ Nível de concorrência (proximidade); ➤ Falta de integração entre cooperativas.	➤ Regulador de mercado; ➤ Malha de recebimento ➤ Projetos integrados; ➤ assessoria técnica; ➤ segurança e liquidez; ➤ Desenvolvimento de tecnologias; ➤ Modalidade de crédito;
Ameaças e Oportunidades	
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
➤ Falta de integração; ➤ Indefinição das políticas agrícolas; ➤ Infidelidade do cooperado; ➤ Culturas heterogêneas; ➤ Falta de um programa de formação de líderes; ➤ Deficiência de Marketing.	➤ Organização do potencial produtivo; ➤ Verticalização de produtos; ➤ Força econômica e política; ➤ Melhoria de padrão de vida dos cooperados; ➤ Formação de jovens rurais (cultura/tecnologia) ➤ Diversificação (solo, clima, consumo, etc) ➤ Centros de pesquisa; ➤ Mercado internacional; ➤ Mercosul; ➤ Marketing.

NÚCLEO SUDOESTE

MERCADO

Pontos fracos e fortes	
PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
➤ Elevados custos operacionais; ➤ Baixa capitalização do associado e baixa renda da agricultura; ➤ Baixo valor agregado dos produtos agrícolas e baixa margem de retorno; ➤ Falta de sistema mais ágil de acesso às informações de mercado. ➤ Sistema de decisão lento; ➤ Produtos agrícolas são perecíveis e de difícil conservação ao longo do tempo; ➤ Baixo espírito cooperativista do quadro social.	➤ Vários pontos de coleta da produção; ➤ Espaço para parcerias; ➤ Há potencial para investimentos e agroindustrialização; ➤ Potencial para integração do sistema cooperativista da região; ➤ Decisão participativa e mais elaborada; ➤ Investimento em qualidade; ➤ Espaço para reorganização do quadro social.
Ameaças e Oportunidades	
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
➤ Maior número de concorrentes disputando o mercado; ➤ Riscos da não consolidação do plano de estabilização; ➤ Adequação demorada da estrutura; ➤ Mudança constante no perfil do consumidor; ➤ Dificuldade de consolidação das parcerias e investimentos.	➤ Mercado consumidor em expansão; ➤ Estabilização econômica; ➤ Novos mercados; ➤ Aproveitamento de capacidade ociosa e redução de custos; ➤ Parcerias e novos investimentos.

EMPRESA

Pontos fracos e fortes	
PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
➤ Ociosidade da infraestrutura; ➤ Elevado grau de paternalismo; ➤ Falta de planejamento de longo prazo; ➤ Falta de marketing sobre o negócio do cooperativismo; ➤ Falta treinamento, profissionalização e especialização; ➤ Descapitalização; ➤ Baixo grau de industrialização.	➤ Disponibilidade de matéria prima na região; ➤ Espaço para implementação da filosofia cooperativista; ➤ Diversificação de atividades e de produtos; ➤ Existe espaço para aumentar os resultados econômicos da empresa; ➤ Potencial para profissionalização; ➤ Condições de captar recursos junto ao quadro social; ➤ Potencial para indústrias.
Ameaças e Oportunidades	
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
➤ Importações e abertura comercial; ➤ Instalação de concorrentes na região; ➤ Descapitalização; ➤ Necessidade de consolidação do sistema de cooperativismo de crédito; ➤ Lentidão na tomada de decisão.	➤ Verticalização e industrialização; ➤ Novos mercados; ➤ Novas tecnologias; ➤ Cooperativismo de crédito (Credis); ➤ Estabilização econômica.

CAMPO

Pontos fracos e fortes	
PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
➤ Infidelidade dos cooperados junto à sua cooperativa; ➤ Baixo uso de tecnologias e alta rotatividade dos técnicos; ➤ Baixa disponibilidade de informações para tomada de decisão por parte dos associados; ➤ Elevada carga tributária sobre os alimentos; ➤ Pouca disponibilidade de técnicos para atendimento ao quadro social.	➤ Potencial para organização do quadro social; ➤ Potencial para trabalho técnico mais intensivo junto ao associado; ➤ Melhoria dos canais de comunicação entre cooperativa e associado; ➤ Utilização de insumos de origem conhecida; ➤ Conhecimento da realidade da região e dos produtores.
Ameaças e Oportunidades	
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
➤ Indefinição das políticas governamentais (agrícolas/comerciais/industriais/tributárias) ➤ Concorrência nos produtos potenciais da região pela presença de indústrias já instaladas.	➤ Intensificação da integração com associados em determinada cadeia produtiva; ➤ Melhoria do padrão de vida dos associados e fortalecimento da empresa pela organização do potencial produtivo.

NÚCLEO SUL

MERCADO

Pontos fracos e fortes	
PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
➤ Baixas margens e altos custos de comercialização; ➤ Concorrência muito intensa no mercado. ➤ Dificuldade de linhas de crédito com prazos e encargos financeiros compatíveis com o retorno do investimento.	➤ Disponibilidade de matéria prima; ➤ Qualidade dos produtos; ➤ Potencial de diversificação e de integração.
Ameaças e Oportunidades	
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
➤ Mudança do comportamento do consumidor; ➤ Globalização da economia; ➤ Dificuldade de distribuição e logística.	➤ Estabilização da economia facilita planejamento; ➤ Aumento no consumo de alimentos; ➤ Possibilidade de atender mercado mais exigente e com renda mais elevada.

EMPRESA

Pontos fracos e fortes	
PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
➤ Imagem no meio financeiro; ➤ Paternalismo; ➤ Estatuto antigo, sem revisão; ➤ Morosidade de decisão; ➤ Estrutura organizacional; ➤ Desperdícios em maus investimentos.	➤ Volume de produção; ➤ Prestação de serviços; ➤ Industrialização; ➤ Localização geográfica.
Ameaças e Oportunidades	
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
➤ Fiscalização (ambiente externo); ➤ Carga tributária; ➤ Concorrência; ➤ Política agrícola (juros altos)	➤ Integração; ➤ Mercosul; ➤ Estabilidade econômica.

CAMPO

Pontos fracos e fortes	
PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
➤ Descapitalização da Agricultura ➤ Elevada carga tributária incidente sobre a produção e a comercialização; ➤ Frágil representatividade do setor rural; ➤ Instabilidade e suscetibilidade do setor produtivo às intempéries climáticas.	➤ Assistência Técnica ao quadro social; ➤ Apoio no recebimento, beneficiamento, padronização e industrialização da produção do associado; ➤ Presença junto às comunidades, fomentando o desenvolvimento econômico; ➤ Atuação e apoio ao produtor na organização do potencial produtivo; ➤ Poder de barganha ao produtor;
Ameaças e Oportunidades	
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
➤ Falta de integração entre cooperados e sua cooperativa ➤ Indefinição de políticas agrícolas e comerciais. ➤ Excesso de abertura comercial prejudica a agricultura ➤ Falta marketing para a agricultura ➤ Mercado informal prejudica produtor e suas cooperativas.	➤ Parcerias ➤ Fortalecimento do produtor ➤ Agregar valor à produção agrícola ➤ Aumentar consumo a mercado dos produtos dos associados ➤ Permitir ao associado acesso às sobras

CRENÇAS

Os empreendimentos humanos são resultados dos valores das pessoas que os iniciam e levam a frente. O cooperativismo está baseado em valores de solidariedade, esforço conjunto, igualdade e multiplicação dos valores individuais ou de famílias.

Como tal, os Dirigentes e Técnicos das Cooperativas que elaboraram o presente documento, refletiram sobre estes valores e estabeleceram as Crenças que norteiam as ações das mesmas.

Temos adiante, as Crenças das Cooperativas
Agropecuárias do Estado do Paraná.

Núcleo Noroeste

Núcleo Oeste

Núcleo Norte

Núcleo Sudoeste

Núcleo Sul

NÚCLEO NOROESTE

"Cremos que...

... a união entre produtores com objetivos comuns, possibilitam melhores resultados em suas atividades, com boa prestação de serviços, gerando desenvolvimento tecnológico, humano, segurança e confiança;

A solidariedade, a união e a existência de objetivos comuns entre pessoas cria a representatividade necessária e a consecução desses objetivos".

NÚCLEO OESTE

"Cremos que...

... o trabalho cooperativo através da união dos esforços desenvolve, fortalece e satisfaz seus participantes;

O sistema é regido por honestidade, lealdade e competitividade;

Cremos na capacidade de buscar liderança no mercado através dos volumes e da qualidade;

O cooperativismo pelos seus fundamentos promove a justiça social, diminuindo as desigualdades econômicas, sociais e culturais;

O cooperativismo é um sistema dinâmico que absorve e promove continuamente mudanças, criando perspectivas sempre renovadas por seus membros.

NÚCLEO NORTE

"Cremos que...

... através da união de esforços, de idéias e de trabalho atingiremos o desenvolvimento econômico, social e político das cooperativas, tomando-as competitivas no mercado e gerando empresas sólidas, cooperados capitalizados e tecnificados e a comunidade feliz e satisfeita".

NÚCLEO SUDOESTE

"Cremos que...

... o cooperativismo é a melhor maneira de integrar uma classe;
No cooperativismo como forma de integração e defesa de uma classe;
No nosso potencial e no espírito cooperativista que temos;
Na busca do crescimento pelo caminho da integração;
Na necessidade de evolução constante e organização interna e externa;
Na oportunidade de realização profissional dos que desenvolvem o processo cooperativo".

NÚCLEO SUL

"Cremos que...

... no cooperativismo, através da integração, todos temos ganhos;
O paternalismo é maléfico;
A cooperativa deve ser gerida com racionalidade."

MISSÃO

Neste ponto, estabelecemos a razão de existência de cada um dos Núcleos Regionais da Ocepar, bem como, o posicionamento estratégico de cada um deles.

A Missão é a determinação do motivo central do Planejamento Estratégico, ou seja, a determinação de "onde cada Núcleo quer ir". Corresponde a um horizonte dentro do qual o Núcleo atua ou poderá atuar.

Salienta-se que esta Missão não está diretamente relacionada com o estatuto social da empresa, e é, na realidade, muito mais ampla e envolve, inclusive, expectativas.

A missão da organização deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não deve ser colocada em termos de oferecer algum produto ou serviço.

Núcleo Noroeste

Núcleo Oeste

Núcleo Norte

Núcleo Sudoeste

Núcleo Sul

NÚCLEO NOROESTE

"Promover a integração entre as cooperativas da região, buscando o seu desenvolvimento, através de parcerias e troca de experiências".

NÚCLEO OESTE

"Congregar as cooperativas que compõem o Núcleo Regional e equacionar oportunidades e ou problemas buscando alternativas conjuntas para as situações comuns".

NÚCLEO NORTE

"Promover a interação e união das cooperativas visando a convergência de idéias, uniformidade de ações e a busca de oportunidades, para o fortalecimento e proteção ao sistema cooperativista".

NÚCLEO SUDOESTE

"Buscar o crescimento pelo caminho da integração, na parceria e troca de informações;
Para que haja integração entre as cooperativas da região, com mesmos objetivos de desenvolvimento;
Buscar a integração da troca de experiência, realizar ações conjuntas para a solução de problemas comuns."

NÚCLEO SUL

"Promover através do intercâmbio de idéias e/ou negócios, o fortalecimento das Cooperativas".

POTENCIAL DA REGIÃO

Buscando ter uma visão mais ampla do que representam as Cooperativas Agropecuárias do Paraná, foram levantados números que representam os aspectos de produção, emprego, capacidade instalada entre outros. Este levantamento de potencial permitiu aos integrantes do trabalho, ter uma visão da seriedade que o Plano deve ter, visto que estão envolvidas no trabalho das cooperativas, milhares de famílias. Estas famílias a quem pertencem as Cooperativas, os Cooperados, buscam e com razão, a construção, em conjunto com os colaboradores e seus familiares, de um mundo melhor sem que para isto precisem abandonar o campo e viver uma vida diferente muitas sem preparo, em um centro urbano. Fica claro que as cooperativas representam, pelo seu tamanho, sua diversificação, sua abrangência geográfica, um potencial sem igual. Esperamos que estes dados representem um desafio para, de fato, implementar as ações necessárias para fortalecer o sistema e aqueles que nele trabalham.

Núcleo Noroeste

Núcleo Oeste

Núcleo Norte

Núcleo Sudoeste

Núcleo Sul

Total Paraná

NÚCLEO NOROESTE**MERCADO**

Produção agrícola comercializada em (t) - (1994)

	Pelas Cooperativas
Algodão	200.096
Arroz	13.958
Feijão	7.842
Cana-de-açúcar	2.094.112
Café	62.073
Milho	1.074.591
Cevada	0
Soja	1.634.936
Trigo	339.363
Total	5.426.971

Agroindústria - Capacidade Instalada e Utilizada

Produto industrial	Capacidade instalada
Algodão Benefício	2.830 t/dia
Algodão Fiação	27.700 t/ano
Leite Pasteurizado C	85.100 l/dia
Açúcar Destilaria	1.080.000 l/dia
Soja Esmagamento	3.500 t/dia
Rações	80 t/dia
Total	

EMPRESA

Faturamento exercício 1994 (Part. por área em R\$ 1.000,00)

Cooperativas	Fornecimento Cooperado	Comércio Produção	Prestação Serviços	Outros	Total
Cocafé	3.889	8.089	-	10.732	32.710
Coamo	87.142	240.336	2.624	148.461	478.563
Coagel	1.563	51.018	-	-	65.581
Copiva	1.608	6.703	147	228	8.686
Cooperval	1.498	9.252	1.052	336	12.138
Cocari	9.250	47.044	-	4.006	60.300
Colari	972	4.492	175	89	5.728
Cocamar	30.446	184.161	629	-	215.236
Colmar	269	4.044	-	44	4.357
Copagra	2.790	28.936	866	4.445	37.037
Coagru	16.704	37.105	970	13.473	68.252
Centralnorte	-	10.693	-	-	10.693
Total	169.131	641.873	6.463	181.814	999.281

Capacidade humana - Número de empregos oferecidos (1994)

Cooperativas	Profissional Superior (D.Téc)	Total
Cocafé	12	491
Coamo	100	3478
Coagel	29	699
Copiva	4	99
Cooperval	2	258
Cocari	18	970
Colari	6	163
Cocamar	14	2925
Colmar	21	132
Copagra	11	613
Coagru	13	548
Centralnorte	4	148
Total	234	10524

Infraestrutura existente - capacidade estática (t)

Cooperativas	Armazém Granel	Armazém Convencional	Armazém Líquidos	Total
Cocafé	45.000	4.000	16.800	65.800
Coamo	1.176.960	370.560	20.000	1.567.520
Coagel	99.000	47.120	-	146.120
Copiva	11.400	6.700	-	18.100
Cooperval	-	-	15.640	15.640
Cocari	222.673	83.100	15.000	320.773
Colari	-	-	140	140
Cocamar	651.523	273.890	15.000	940.413
Colmar	-	361	205	566
Copagra	8.460	19.266	16.830	44.556
Coagru	100.225	27.122	-	127.347
Centralnorte	-	-	187	187
Total	2.315.241	832.119	99.802	3.247.162

Tributos Gerados pelas Cooperativas - Impostos e Contribuições - (1994) em R\$ 1.000,00

Cooperativas	Federal	Estadual	Municipal	Total
Cocafé	0	0	0	0
Coamo	11.268	11.216	123	22.606
Coagel	1.039	3.206	23	4.269
Copiva	102	318	8	429
Cooperval	220	561	1	781
Cocari	2.735	2.224	0	4.959
Colari	152	113	0	266
Cocamar	3.506	15.742	54	19.302
Colmar	0	0	0	0
Copagra	1.294	3.710	20	5.024
Coagru	1.344	1.225	0	2.569
Centralnorte	168	538	76	706
Total	21.828	38.853	305	60.911

CAMPO

Cooperados - Número total por cooperativa (final de 1994)

Cooperativas	Cooperados	Total Pessoas (*)
Cocafé	5.063	20.252
Coamo	21.437	85.748
Coagel	1.961	7.844
Copiva	1.657	6.628
Cooperval	102	408
Cocari	4.616	18.464
Colari	2.203	8.812
Cocamar	7.879	31.516
Colmar	2.498	9.992
Copagra	3.673	14.692
Coagru	3.913	15.652
Centralnorte	-	-
Total	55.002	220.008

(*) - Estimar, baseado no número de pessoas por família

Número de cooperados - Por tamanho de propriedade (ha)

Cooperativas	Até 10	11 - 50	51 - 100	101 - 500	Acima 500
Cocafé	3.427	867	339	365	65
Coamo	11.072	5.133	4.497	735	-
Coagel	300	1.106	316	212	27
Copiva	705	827	97	25	3
Cooperval	26	55	8	13	-
Cocari	306	3.383	656	271	-
Colari	-	2.060	120	23	-
Cocamar	2.257	3.979	803	821	19
Colmar	175	936	1.046	275	66
Copagra	1.916	1.289	285	135	48
Coagru	2.049	1.346	271	225	22
Total	22.233	20.981	8.438	3.100	250

Cooperados - Assistência Técnica (número de profissionais de campo)

Cooperativas	Nível Superior	Nível Médio	Relação (coop./téc.)	Número Comitês	Membros Participantes
Cocafé	12	10	230	0	0
Coamo	100	50	143	24	720
Coagel	29	7	54	8	74
Copiva	4	2	276	4	40
Cooperval	2	3	20	0	0
Cocari	18	10	165	0	0
Colari	6	3	245	5	300
Cocamar	14	0	563	2	38
Colmar	21	0	119	0	0
Copagra	11	14	147	0	0
Coagru	13	12	157	6	90
Centralnorte	4	0	-	0	0
Total	234	111	159	49	1262

Pecuária - Produto recebido

Culturas	Pelas Cooperativas
Aves (toneladas)	-
Bovinos - Carne (t)	-
- leite (1000 l)	58.611
Suínos - (t)	120
Outros	
Total	

NÚCLEO OESTE

MERCADO

Produção Agrícola Comercializada no Último ano (t)

Cultura	Cooperativas	Região	Participação %
Soja	862.447	1.128.600	76,4
Milho	737.883	1.874.702	39,4
Trigo	109.661	190.000	57,7
Arroz	6.322	-	-
Feijão	7.613	31.853	23,9
Algodão **	49.224	45.008	109,4
Mandioca	53.629	-	-
Outros *	11.406	-	-
Total	1.838.185	3.270.163	54,0

* café, trigoilho, tritcale, canola, aveia, centeio, cevada, sorgo, girassol e mamona

** Aquisição da produção de outras regiões.

Produção de Origem Animal Comercializada no Último Ano.

Produtos	Unid.	Cooperativas	Região	Participação %
Bovinos/Suínos	Ton	42.424	57.576	73,7
Aves	Ton	91.540	160.000	57,2
Leite	Mil/Lt	93.817	200.000	46,9
Ovos	Mil/Dz	4.361	21.000	20,8
Casulo/Seda	Kg	90.773	-	-
Total	-	-	-	-

* Unid. - Unidade de medida

Agroindústria - Capacidade Instalada e Utilizada

Produto	Capacidade Instalada		Capacidade Utilizada
Farinha de trigo	200	t/dia	100%
Calcário	210.000	t/ano	40%
Fertilizantes	480	t/dia	70%
Carne suína	2.000	Cab/dia	80%
Carne bovina	110	Cab/dia	5%
Leite Pasteurizado	400.000	l/dia	83%
Bebidas lácteas	70.000	l/dia	30%
Queijo	25.650	Kg/dia	74%
Manteiga	5.000	Kg/dia	40%
Leite longa vida	130.000	l/dia	46%
Frango	190.000	Cab/dia	100%
Óleo/farelo	1.500	t/dia	58%
Rações	1.500	t/dia	78%
Pluma de algodão	638	t/dia	50%
Arroz	53	t/dia	85%
Fécula de mandioca	500	t/dia	76%
Farinha de mandioca	21	t/dia	5%
Outros	12.600	Kg/dia	55%
Total *			68%

*Aproximada

Importância Econômica (em % do Faturamento)

Cooperativas	Exportação	Ind. Nacional	Atacad.	Var. Geral	Var. Local
Cotriguaçu	16,5	34,5	11,5	11,5	26,0
Sudcoop	1,7	-	17,5	80,0	0,8
Coopervale	5,9	94,1	-	-	-
Copacol	5,8	50,9	25,5	-	17,8
Cotrefal	14,2	85,8	-	-	-
Copagril	1,2	41,0	-	21,4	36,4
Coopavel	-	-	-	-	-
Coodetec	-	-	-	-	-
Total	7,1	57,0	11,6	17,7	6,6

EMPRESA

Faturamento Último Exercício (Part. por área em R\$ 1.000,00)

Cooperativas	Forn. Cooperado	Com. Produção	Prest. Serviços	Outros	Total
Cotriguaçu	14.481	28.286	13.292	-	56.059
Sudcoop	1.580	125.293	11	-	126.884
Coopervale	49.511	103.126	402	-	153.039
Copacol	19.925	185.150	4.308	-	209.383
Cotrefal	19.890	82.651	9.396	5.776	117.713
Copagril	26.862	55.807	-	2.725	85.394
Coopavel	23.131	85.940	7.208	236	116.515
Coodetec	-	-	-	-	-
Total	155.380	666.253	34.617	8.737	864.987

Capacidade Humana - Número de Empregos Oferecidos

Cooperativas	Profissional Superior	Profissional Médio	Trabalhador Qualificado	Trabalhador Operário	Total
Cotriguaçu	30	110	95	140	375
Sudcoop	77	300	619	469	1.463
Coopervale	-	-	-	-	721
Copacol	81	406	468	1.239	2.194
Cotrefal	48	201	29	329	607
Copagril	88	129	108	253	578
Coopavel	61	151	372	867	1.451
Coodetec	-	-	-	-	-
Total	385	1.297	1.691	3.297	7.389

Infra-estrutura existente - Capacidade Estática (t)

Cooperativas	Armazém Granel	Armazém Convencional	Armazém Líquido	Cap. de Secagem *	Total
Cotriguaçu	186.000	4.000	-	-	190.000
Sudcoop	-	2.230	754	-	2.984
Coopervale	622.516	-	-	-	622.516
Copacol	161.460	58.350	-	625	220.415
Cotrefal	269.790	52.800	4.500	708	327.798
Copagril	224.640	61.815	-	470	286.925
Coopavel	289.680	94.377	2.000	565	386.622
Coodetec	-	-	-	-	-
Total	1.754.086	273.572	7.254	2.348	2.037.260

* Ton/hora

Tributos Gerados Pelas Cooperativas (em R\$)

Cooperativas	Federal	Estadual	Municipal	Total
Cotriguaçu	565.718	2.785.640	649.041	4.000.399
Sudcoop	1.154.056	10.454.569	-	11.608.625
Coopervale	483.685	4.685.507	-	5.169.192
Copacol	5.134.639	4.933.926	23.362	10.097.927
Cotrefal	547.515	6.077.461	41.504	6.666.480
Copagril	168.518	3.545.157	49.184	3.762.859
Coopavel	405.922	3.914.411	133.350	4.453.683
Coodetec	-	-	-	-
Total	8.460.053	36.396.671	896.441	45.753.165

CAMPO

Cooperados - Número Total por Cooperativa

Cooperativas	Cooperados Ativos	Produtores Região	Participação %	Total Pessoas
Coopervale	5.568	-	-	22.272
Copacol	4.914	5.500	89,4	19.656
Cotrefal	4.313	18.000	24,0	17.252
Copagril	3.803	9.203	41,3	15.212
Coopavel	3.919	-	-	15.676
Total	22.517	32.703	56,9	90.068

Número de Cooperados - Por Nível de Renda Bruta/Ano (em R\$)

Cooperativas	Até 1.000	1.000 - 5.000	5.000 - 10.000	10.000 - 50.000	Acima 50.000
Coopervale	-	-	-	-	-
Copacol	438	1.607	971	1.402	496
Cotrefal	-	863	2.027	1.078	345
Copagril	-	791	756	1.740	486
Coopavel	-	-	-	-	-
Total	438	3.261	3.754	4.220	1.327

Número de Cooperados - Por Tamanho de Propriedade (ha)

Cooperativas	Até 10	11-50	51-100	101-500	Acima 500
Coopervale	1.574	2.758	550	656	-
Copacol	1.401	2.098	248	195	10
Cotrefal	1.450	2.563	253	45	2
Copagril	791	2.526	324	162	-
Coopavel	762	2.351	451	367	24
Total	5.978	12.296	1.826	1.425	36

Cooperados - Nível de Tecnificação e Diversificação de Atividade (em % do total)

Cooperativas	Cultivo Manual	Cultivo Mecânico	Não Divers. (-) 2 Explor.	Divers. (+3) Explor.	Contab. Resultado
Coopervale	-	100,0	30,0	70,0	5,0
Copacol	5,0	95,0	92,4	3,4	15,0
Cotrefal	5,0	95,0	20,0	80,0	-
Copagril	10,0	75,0	38,0	40,0	10,0
Coopavel	5,0	95,0	75,0	25,0	-
Total	6,1	93,9	50,8	49,2	7,8

Cooperados - Assistência Técnica (nº de Profissionais de Campo)

Cooperativas	Nível Superior	Nível Médio	Relação Coop./Téc.	Número Comitês	Membros Participantes
Coopervale	25	10	159	-	-
Copacol	22	11	149	5	275
Cotrefal	15	28	100	22	616
Copagril	26	16	91	-	-
Coopavel	34	10	90	11	-
Total	122	75	114	38	991

Agricultura - Área Cultivada Última Safra (ha)

Culturas	Cooperativas	Região	Participação %
Soja	294.956	461.000	64,0
Milho	134.860	503.800	26,8
Trigo	77.306	115.800	66,7
Arroz	2.850	-	-
Feijão	9.850	28.131	35,1
Algodão	20.164	51.970	38,8
Café	7.000	-	-
Mandioca	4.974	-	-
Triguilho	-	-	-
Aveia	58.200	-	-
Centeio	-	-	-
Cevada	-	-	-
Sorgo	100	-	-
Girassol	100	-	-
Mamona	-	-	-
Total	610.360	1.160.701	46,3

NÚCLEO NORTE**MERCADO**

Produção agrícola comercializada último ano (t) - (1994)

Culturas	Pelas Cooperativas
Algodão	25.156
Arroz	4.133
Feijão	121
Cana-de-açúcar	916.502
Café	31.009
Milho	270.667
Soja	437.807
Trigo	225.200
Total	1.910.595

Agroindústria - Capacidade instalada e utilizada (t/ano)

Produto industrial	Capacidade instalada
Algodão Benefício	585 t/dia
Algodão Fiação	7.000 t/ano
Leite Pasteurizado	492.000 l/dia
C Açúcar Destilaria	320.000 l/dia
Soja Esmagamento	0
Rações	80 t/dia
Mandioca Fécula	50 t/dia
Milho Farinha	40 t/dia
Total	

EMPRESA

Faturamento exercício 1994 - Participação por área (em R\$ 1.000,00)

Cooperativas	Fornecimento Cooperado	Comércio Produção	Prestação Serviços	Outros	Total
Coopramil	4.819	12.300	1.346	6.451	24.916
Coprocafé	1.786	9.270	938	15.088	27.082
Coceal	1.121	3.227	85	-	4.433
Cacojal	79	736	-	63	878
Copanor	-	40.303	-	-	40.303
Cativa	2.619	3.106	383	1.820	17.928
Valcoop	14.253	22.825	-	-	37.078
Confepar	-	11.404	809	357	12.570
Cofercatu	4.514	21.721	3.987	28.126	58.348
Corol	15.835	50.804	2.808	3.381	72.828
Total	45.026	185.696	10.356	55.286	296.364

Capacidade Humana - Número de empregos oferecidos (1994)

Cooperativas	Profissional Superior	Total
	Depto Técnico	262
Coopramil	11	205
Coprocafé	6	19
Coceal	3	13
Cacojal	1	877
Copanor	23	359
Cativa	1	282
Valcoop	11	209
Confepar	1	497
Cofercatu	6	946
Corol	16	-
Total	79	3.669

Infraestrutura existente - capacidade estática (t)

Cooperativas	Armazém Granel (t)	Armazém Convencional (t)	Armazém Líquidos (1000 l)	Total
Coopramil	83.880	72.117	0	155.997
Coprocafé	84.600	26.312	-	110.912
Coceal	6.000	4.200	-	10.200
Cacojal	2.800	3.200	-	6.000
Copanor	327.050	9.000	-	336.050
Cativa	-	560	180	740
Valcoop	56.600	12.000	-	68.600
Confepar	-	1.100	460	1.560
Cofercatu	63.600	25.960	16.500	106.060
Corol	174.660	28.060	27.000	229.720
Total	799.190	182.509	44.140	1.025.839

Tributos Gerados pelas Cooperativas - Impostos e Contribuições - (1994) em R\$1.000,00

Cooperativas	Federal	Estadual	Municipal	Total
Coopramil	288	689	4	981
Coprocafé	732	381	1	1.114
Coceal	82	2	1	85
Cacojal	17	2	1	20
Copanor	0	0	0	0
Cativa	680	702	4	1.386
Valcoop	646	765	67	1.478
Confepar	324	924	5	1.253
Cofercatu	1.938	1.398	1	3.337
Corol	2.584	2.125	37	4.746
Total	7.291	6.988	121	14.400

CAMPO

Cooperados - Número total por cooperativa (final de 1994)

Cooperativas	Cooperados	Total Pessoas (*)
Coopramil	3.465	13.860
Coprocafé	2.459	9.836
Coceal	-	-
Cacojal	538	2.152
Copanor	8.863	35.452
Cativa	1.236	4.944
Confepar	-	-
Valcoop	5.881	23.524
Cofercatu	1.163	4.652
Corol	2.907	11.628
Total	26.512	106.048

(*) - Estimar, baseado no número de pessoas por família

Número de cooperados - Por tamanho de propriedade (ha)

Cooperativas	Até 10	11-50	51-100	101-500	Acima 500
Coopramil	1.419	1.470	246	279	51
Coprocafé	64	1.269	712	414	-
Coceal	-	-	-	-	-
Cacojal	151	247	65	43	32
Copanor	1.988	4.545	1.188	970	172
Cativa	96	649	216	275	-
Confepar	-	-	-	-	-
Valcoop	1.543	2.918	691	633	96
Cofercatu	407	495	132	78	51
Corol	-	2.017	286	492	112
Total	5.668	13.610	3.536	3.184	514

Cooperados - Assistência Técnica (número de profissionais de campo)

Cooperativas	Nível Superior	Nível Médio	Relação (coop/prof)	Número Comitês	Membros Participantes
Coopramil	11	3	247	6	120
Coprocafé	6	5	223	0	0
Coceal	3	0	-	0	0
Cacojal	1	0	538	0	0
Copanor	23	12	253	0	0
Cativa	1	3	309	11	154
Valcoop	11	4	392	10	100
Confepar	0	1	-	0	0
Cofercatu	6	2	145	0	0
Corol	16	7	126	7	164
Total	78	37	2.233	34	538

Pecuária - Produto recebido

Culturas	Pelas Cooperativas
Aves (toneladas)	-
Bovinos - Carne (t)	-
- leite (1000 l)	70.384
Suínos - (t)	-
Outros	
Total	

NÚCLEO SUDOESTE

MERCADO

Produção agrícola comercializada último ano (t)

Culturas	Pelas cooperativas	Produção da região	Participação (%)
Milho	215.198	958.500	22,45%
Soja	103.577	335.556	30,87%
Feijão	17.197	61.285	28,06%
Trigo	22.898	44.021	52,02%
Triticale		1.500	
Fumo		1.280	
Arroz		1.800	
Total	358.870	1.403.942	25,56%

Agroindústria - Capacidade instalada e utilizada (t/ano)

Produto industrial	Capacidade Instalada	Capacidade utilizada
Laticínio	21.900.000 lt	10.950.000 lt
Fab. Ração	24.000	12.000
U.B.S	10.800	9.300
Milho	900	600
Trigo	35.095	11.385
Total	21.970.795	10.983.285

Importância econômica (em % do faturamento)

Cooperativas	Exportação	Indústria Nacional	Atacadistas	Varejo Geral	Varejo Local
Camdul		90%			10%
Camisc	6%	94%	92%		2%
Total					

EMPRESA

Faturamento exercício 1994 - Participação por área (em R\$ 1.000,00)

Cooperativas	Fornecimento Cooperado	Comércio Produção	Prestação Serviços	Outros	Total
Camilas	7.215	18.051	2.359	293	27.918
Camisc	7.000	10.629	1.344	164	19.137
Coagro	13.464	22.772	1.907	-	34.143
Coasul	15.528	17.009	1.298	-	33.835
Camdul	6.223	9.132	935	2.303	18.593
Total	49.430	77.593	7.843	2.760	133.626

Capacidade humana - Número de empregos oferecidos.

Cooperativas	Profissional Superior	Profissional Médio	Trabalhador Qualificado	Trabalhador Operário	Total
Camilas	14	78	64	129	285
Camisc	20	46	37	36	139
Coagro	25	208	15	122	370
Camdul	14	15	23	167	219
Coasul	17	80	105	146	348
Total	90	427	244	600	1.361

Infraestrutura existente - capacidade estática (t)

Cooperativas	Armazém granel	Armazém convencional	Armazém líquidos	Capacidade de secagem	Total
Camilas	124.720	56.200		4.375 dia	185.295
Coasul	100.270	29.780	40.000		170.050
Camdul	49.570	37.280		4.800 dia	91.650
Camisc	39.120	23.650	16.200	6.000 dia	84.970
Coagro	109.460	35.000		5.760 dia	150.220
Total	423.140	181.910	56.200	20.935 dia	682.185

Tributos gerados pelas cooperativas - Impostos e contribuições (em R\$)

Cooperativas	Federal	Estadual	Municipal	Total
Camilas	162.260	43.433	5.050	210.743
Coasul	476.365	1.094.237	6.623	1.577.225
Camdul	209.982	387.362	2.607	599.951
Camisc	335.352	624.728	4.966	965.046
Coagro	-	-	-	-
Total	1.183.959	2.149.760	19.246	3.352.965

CAMPO

Cooperados - Número Total por cooperativa

Cooperativas	Cooperados ativos	Produtores na região	Participação (%)	Total pessoas (*)
Camilas	2.000	12.250	16,30%	8.000
Coagro	5.127	20.842	24,60%	20.508
Camisc	972	1.950	49,85%	3.888
Coasul	2.332	5.800	40,21%	9.328
Camdul	1.621	8.519	19,03%	6.484
Total	12.052	49.361	24,42%	48.208

(*) - Estimar, baseado no número de pessoas por família.

Número de cooperados - Por nível de renda bruta/ano (em R\$)

Cooperativa	Até 1.000	1.000 - 5.000	5.000 - 10.000	10.000 - 50.000	acima 50.000
Camilas	2.740	288	15	10	-
Coasul	-	778	982	700	132
Camdul	103	503	739	387	28
Camisc	41	240	417	408	44
Coagro	-	-	-	-	-
Total	2.884	1.809	2.153	1.505	204

Número de cooperados - Por tamanho de propriedade (ha)

Cooperativa	Até 10	11 - 50	51 - 100	101 - 500	Acima 500
Camilas	1.082	1.464	311	194	09
Coagro	1.842	2.358	801	296	32
Coasul	78	1.784	552	155	23
Camdul	402	1.993	141	24	-
Camisc	70	882	136	55	07
Total	3.474	8.481	1.741	724	71

Cooperados - Nível de tecnificação e diversificação de atividade (em % do total)

Cooperativa	Cultivo manual	Cultivo mecanizado	Não diversifica (- 2) explorações	Diversificado (+3) explorações	Contabiliza resultado
Camilas	14%	86%	99%	1%	1%
Coagro	20%	80%	-	100%	3%
Camisc	10%	90%	12%	88%	1%
Coasul	1%	99%	99%	1%	1%
Camdul	18%	82%	41%	59%	4%

Cooperados - Assistência técnica (número de profissionais de campo)

Cooperativa	Nível Superior	Nível Médio	Relação (coop./téc.)	Número Comitês	Membros Participantes
Camilas	07	07	143	06	400
Camdul	04	09	125	08	181
Camisc	07	07	69	05	120
Coagro	12	10	233	06	420
Coasul	10	10	117	06	134
Total	40	43	145	31	1.255

Agricultura - Área cultivada última safra (ha)

Culturas	Pelas cooperativas	Na região	Participação (%)
Milho	92.507 ha	270.070 ha	34,25%
Soja	140.386 ha	175.500 ha	79,99%
Feijão	22.087 ha	59.630 ha	37,04%
Trigo	27.766 ha	50.400 ha	55,09%
Triticale	530 ha	1.255 ha	42,23%
Arroz	-	1.410 ha	-
Fumo	-	855 ha	-
Total	283.276 ha	559.120 ha	50,66%

Pecuária - Produto recebido

Culturas	Pelas Cooperativas	Na Região	Participação (%)
Aves (1.000 cabeças)	-	14.510	-
Bovinos - Carne (t)	-	42.407	-
- Leite (1000 l)	12.266	76.144	16,11%
Suínos - (t)	3.691	45.909	8,04%
Outros	-	-	-
Total	15.957	178.970	8,92

NÚCLEO SUL

MERCADO

Produção agrícola comercializada último ano em (t) - (1994)

Culturas	Pelas Cooperativas
Algodão	0
Arroz	3.292
Feijão	27.173
Cana-de-açúcar	0
Café	0
Milho	438.088
Cevada	60.436
Soja	761.508
Trigo	71.055
Total	1.361.552

Agroindústria - Capacidade instalada e utilizada

Produto industrial	Capacidade instalada
Algodão Benefício	0
Algodão Fiação	0
Leite Pasteurizado C	570.000 l/dia
Açúcar Destilaria	0
Soja Esmagamento	1.900 t/dia
Rações	1.402 t/dia
Frango Abatedouro	88.000 cab/dia
Suínos Abatedouro	1.050 cab/dia
Cevada Maltaria	85.000 t/ano de malte

EMPRESA

Faturamento exercício 1994 - (Partic. por área em R\$ 1.000,00)

Cooperativas	Fornecimento Cooperado	Comércio Produção	Prestação Serviços	Outros	Total
Capal	4.504	21.715	670	14.245	41.134
Coabil	271	138	-	10	419
Batavo	24.492	66.358	4.293	110	95.253
Castrolanda	16.036	55.417	3.199	-	74.652
Coopercruz	70	125	-	-	195
Agrária	22.016	54.462	18.075	28.568	123.121
Coamig	10.939	17.004	7.269	1.902	37.114
Cooperati	2.127	2.434	94	913	5.568
Lactisul	32	224	15	7	278
Bom Jesus	8.787	7.836	199	-	16.822
Witmarsum	1.686	18.701	464	7.831	28.682
Coopagrícola	4.330	10.996	5	-	15.331
Camp	1.510	1.766	33	3	3.312
Clac	2.334	19.565	-	398	22.297
CCLPL	-	190.944	479	-	191.423
Coopersul	-	50.308	-	2	50.310
Total	99.134	517.993	34.795	53.989	705.911

Capacidade Humana - Número de empregos oferecidos (1994)

Cooperativas	Profissional Superior	Total
Capal	5	249
Coabil	1	9
Batavo	17	702
Castrolanda	7	335
Coopercruz	0	1
Agrária	20	946
Coamig	9	359
Cooperati	7	113
Lactisul	0	2
Bom Jesus	8	190
Witmarsum	11	531
Coopagrícola	5	266
Camp	4	49
Clac	8	335
CCLPL	28	3.510
Coopersul	0	147
Total	130	7.744

Infraestrutura existente - capacidade estática (t)

Cooperativas	Armazém Granel (t)	Armazém Convencional (t)	Armazém Líquidos (1000l)	Total
Capal	75.680	12.000	-	87.680
Coabil	-	-	-	-
Batavo	146.200	26.640	-	172.840
Castrolanda	100.000	19.500	-	119.500
Coopercruz	-	1.500	-	1.500
Agrária	347.700	33.300	-	381.000
Coamig	103.922	35.520	35	139.477
Cooperati	4.800	31.830	-	36.630
Lactisul	-	15	-	15
Bom Jesus	20.500	41.610	-	62.110
Witmarsum	21.500	11.400	200	33.100
Coopagrícola	95.560	16.180	-	111.740
Camp	9.600	5.000	-	14.600
Clac	5.500	5.214	362	11.076
CCLPL	-	-	677	677
Coopersul	62.000	-	-	62.000
Total	992.962	239.709	1.274	1.233.945

Tributos Gerados pelas Cooperativas - Impostos e Contribuições - (1994) em R\$ 1.000,00

Cooperativas	Federal	Estadual	Municipal	Total
Capal	343	3	16	362
Coabil	9	14	0	24
Batavo	944	132	11	1.088
Castrolanda	2.078	36	2	2.115
Coopercruz	0	10	55	10
Agrária	1.305	3.366	53	4.725
Coamig	366	1.113	8	1.487
Cooperati	144	3	1	148
Lactisul	1	0	0	1
Bom Jesus	278	2.234	1	2.513
Witmarsum	526	348	5	880
Coopagrícola	486	388	4	878
Camp	95	1	1	97
Clac	456	103	0	559
CCLPL	3.985	13.683	13	17.681
Coopersul	261	405	1	667
Total	11.277	21.839	171	33.235

CAMPO

Cooperados - Número total por cooperativa (final de 1994)

Cooperativas	Cooperados	Total Pessoas (*)
Capal	242	968
Coabil	110	440
Batavo	764	3.056
Castrolanda	699	2.796
Coopercruz	165	660
Agrária	483	1.932
Coamig	2.889	11.556
Cooperati	1.369	5.476
Lactisul	77	308
Bom Jesus	2.106	8.424
Witmarsum	448	1.792
Coopagrícola	484	1.936
Camp	630	2.520
Clac	1.621	6.484
CCLPL	-	-
Coopersul	-	-
Total	12.087	48.348

(*) - Estimar, baseado no número de pessoas por família

Número de cooperados - Por tamanho de propriedade (ha)

Cooperativas	Até 10	11 - 50	51 - 100	101 - 500	acima 500
Capal	-	157	70	15	-
Coabil	39	45	26	-	-
Batavo	201	365	100	66	32
Castrolanda	106	216	97	222	58
Coopercruz	11	111	43	-	-
Agrária	8	66	79	266	64
Coamig	-	1.335	989	454	111
Cooperati	291	807	192	79	-
Lactisul	29	42	6	-	-
Bom Jesus	415	1.336	231	105	19
Witmarsum	-	-	228	156	64
Coopagrícola	170	165	86	58	5
Camp	57	312	131	130	-
Clac	405	520	292	210	194
CCLPL	-	-	-	-	-
Coopersul	-	-	-	-	-
Total	1.732	5.477	2.570	1.761	547

Cooperados - Assistência Técnica (número de profissionais de campo)

Cooperativas	Nível Superior	Nível Médio	Relação (coop./téc.)	Número Comitês	Membros Participantes
Capal	5	2	35	0	0
Coabil	1	1	55	0	0
Batavo	17	6	33	0	0
Castrolanda	7	2	78	1	8
Coopercruz	0	0	-	0	0
Agrária	20	8	17	2	30
Coamig	9	0	321	11	55
Cooperati	7	2	152	5	60
Lactisul	0	1	77	0	0
Bom Jesus	8	0	263	5	104
Witmarsum	11	5	28	0	0
Coopagrícola	5	0	97	1	11
Camp	4	0	158	1	20
Clac	8	4	135	19	410
CCLPL	28	0	-	0	0
Coopersul	0	0	-	0	0
Total	130	31	75	45	698

Pecuária - Produto recebido

Culturas	Pelas Cooperativas
Aves (toneladas)	52.538
Bovinos - Carne (t)	-
- leite (1000 l)	224.526
Suínos - (t)	38.620
Outros	-

TOTAL PARANÁ**MERCADO**

Produção agrícola comercializada x Produção Paranaense (em T)

Produto	Produção recebida pelas Cooperativas	Produção do Paraná	Participação das Cooperativas (%)
Algodão	271.931	422.540	64,36
Arroz	30.846	217.540	14,18
Feijão	82.879	526.200	15,75
Café em Coco	98.837	164.000	60,27
Cana-de-açúcar	3.010.614	15.945.000	18,88
Cevada	60.461	28.000	100,00
Milho	2.796.728	8.162.000	34,27
Soja	3.887.024	5.332.000	72,90
Trigo	825.960	1.012.000	81,62
Leite(1000 l)			
- Recebido In Natura (*)	454.806	679.800	66,90
- Comercializado Past.	272.976	339.900	80,31
Aves (produção de carne)	119.855	496.800	24,13
Suínos (produção de carne)	58.905	161.000	36,59
Total (**)	8.233.426	16.522.040	49,83

Fonte: Cooperativas

(*) Produção fiscalizada

(**) Não foram incluídos no total as produções de cana-de-açúcar e leite

AGROINDÚSTRIAS - Capacidade instalada nas cooperativas x Paraná

Segmento Agroindustrial	Capacidade Total Instalada	Participação das cooperativas (%)
Rações	9.400 t/d	32,4
Leite		
- Usina pasteurização	2.500.000 l/d	86,3
- Derivados de leite	500 t/d	52,0
- Leite em pó	150.000 t/a	100,0
- Queijos	111 t/d	75,0
Carnes		
- Suínos	2.850 cab/h	39,7
- Aves	299.000 cab/h	17,0
- Bovinos	170 cab/h	3,3
Benefício algodão	3.973 t/d	70,0
- Fiação algodão	61.010 t/a	67,0
- Seda	1.770 t/a	28,2
Alcool	777.000 m3/a	32,8
Malte	85.000 t/a	100,0
Trigo	1.200.00 t/a	10,5
Milho	245.161 t/m	1,5
- Farinha de mandioca	117 t/d	3,5
- Fécula de mandioca	396 t/d	32,6
Oleaginosas		
- Esmag. de soja	32.860 t/d	20,9
- Esmag. de caroço de algodão	2.050 t/d	19,5
- Refino	2.154 t/d	33,4
Açúcar	4.000 t/d	4,7
Arroz	5.060 t/d	5,0
Café beneficiado	950 t/d	59,5
- Torrefação	220 t/d	10,0

EMPRESA

Infraestrutura existente - Capacidade estática

Núcleo	Armazenagem a Granel	Armazenagem Convencional	Total
Noroeste	2.315.241	832.119	3.147.360
Oeste	1.754.086	273.572	2.027.658
Norte	799.190	182.509	981.699
Sudoeste	423.140	181.910	605.050
Sul	992.962	239.709	1.232.671
Total Cooperativas	6.284.619	1.709.819	7.994.438
Total Paraná	12.976.000	5.029.000	18.005.000
Participação (%)	48,4	34,0	44,4

CAMPO

Produtores ativos, associados às cooperativas paranaense

Núcleo	Número de Associados
Noroeste	55.002
Oeste	22.517
Norte	26.512
Sudoeste	14.491
Sul	12.087
Total Cooperativas	130.609
Total Paraná	400.000
Participação (%)	32,6

Número de cooperados - por tamanho de propriedade (ha)

Núcleo	Até 10 ha	11 a 50 ha	51 a 100 ha	101 a 500 ha	acima de 500 ha	Total
Noroeste	22.233	20.981	8.438	3.100	250	55.002
Oeste	5.978	12.296	1.826	1.425	36	21.561
Norte	5.668	13.610	3.536	3.184	514	26.512
Sudoeste	3.474	8.481	1.741	724	71	14.491
Sul	1.732	5.477	2.570	1.761	547	12.087
Total	39.085	60.845	18.111	10.194	1.418	129.653
Comp. (%)	30,1	46,9	13,9	7,9	1,2	

* Não foram enquadrados 956 associados

OBJETIVOS GERAIS

O cumprimento eficaz dos objetivos de uma missão depende de como a organização formula seus objetivos. Os objetivos devem decompor a missão em atividades que a organização pretende desenvolver, para atender às demandas sociais e econômicas de seu ambiente.

Até recentemente os objetivos refletiam uma visão estreita do nível diretivo da organização. Do ponto de vista das organizações lucrativas, esse comportamento era derivado da crença de que o objetivo do negócio é maximizar o lucro. Do ponto de vista das organizações não lucrativas, era derivado da crença de que sua função é social. As Cooperativas possuem múltiplos objetivos, uma vez que pela sua característica, além do desenvolvimento econômico dos seus participantes, são também agentes do desenvolvimento social e cultural.

Os objetivos Gerais, adiante listados, buscam realizar estes aspectos, econômico, social e cultural, porque somente desta forma estarão atendendo os anseios, ou seja, a razão pela qual foram criadas pelos seus fundadores.

Núcleo Noroeste

Núcleo Oeste

Núcleo Norte

Núcleo Sudoeste

Núcleo Sul

NÚCLEO NOROESTE

MERCADO

- ♦ Promover o recebimento, padronização e armazenagem da produção de seus associados;
- ♦ Industrializar a produção com o objetivo de melhorar a renda do produtor, aproveitando a ociosidade existente no setor, através de parcerias;
- ♦ Comercializar e distribuir, aos mercados locais e internacional, a produção dos associados;
- ♦ Desenvolver novos mercados, produtos e serviços com o objetivo de desenvolvimento dos produtores e da cooperativa;
- ♦ Buscar parcerias conforme a necessidade de cada cooperativa, com objetivo de compras e vendas em comum.

EMPRESA

- ♦ Promover a profissionalização das gerências, voltando a diretoria a captação dos anseios dos cooperados e sentindo os meios externos, visando a definição de rumos e sua continuidade;
- ♦ Promover treinamentos em engenharia financeira visando a qualidade na captação e concessão de créditos, eliminando inadimplências, trabalhar com estoques mínimos;
- ♦ Desmobilizar ou usar em comum (parcerias) de unidades ociosas;
- ♦ Buscar e/ou criar condições para: formar capital de giro, via capitalização (cotas partes e capitalização de sobras) e compras em comum, sair de mercado quando este não oferecer segurança, realizar investimentos com maior participação de recursos próprios;
- ♦ Criar centrais de custos sistematizados, promovendo a administração por resultados, fazendo e buscando cumprir o planejamento estratégico devidamente aprovado em assembléia, proporcionando assim segurança e continuidade da cooperativa;
- ♦ Aprovar controles gerenciais confiáveis, e sempre que possível compartilhado com outras cooperativas (usar SAC);
- ♦ Implantar programa de qualidade, visando a melhoria das atividades e dos produtos;
- ♦ Realizar treinamento voltados para execução de tarefas e multifunções.

CAMPO

- ♦ Comunicação com o campo
 - Intensificar o relacionamento com os associados, através de todos os meios de comunicação disponíveis;
- ♦ Organização dos cooperados
 - Promover a capacitação da assistência técnica na visão gerencial da propriedade, contemplando ações interativas técnico-cooperado, implementando e desenvolvendo mecanismos de organização do quadro social que possibilite o desenvolvimento sócio-econômico, o envolvimento e efetiva participação do cooperado e sua família junto a cooperativa;
- ♦ Assistência aos cooperados
 - Redirecionar a atuação da assistência técnica aos cooperados de forma a envolver, além dos aspectos técnicos, outros de interesse econômico e social da cooperativa;
- ♦ Valorização dos bons cooperados
 - Estabelecer critérios de conceituação de cooperados, desenvolvendo um fluxo de informações que caracterize um sistema de avaliação de desempenho dos cooperados, possibilitando que a cooperativa destine os recursos e serviços de acordo com o grau de fidelidade e participação junto a cooperativa, eliminando os inoperantes;
- ♦ Produtores
 - Necessidade e dificuldades do tratamento diferenciado dos cooperados;
 - Buscar de forma transparente uma atuação, mesmo que diferenciada, com grandes produtores, dando ênfase ao resultado econômico de forma a melhorar a viabilidade da cooperativa e dos pequenos produtores associados;

NÚCLEO OESTE

MERCADO

- ♦ Realizar estudos para otimizar as estruturas de compras/vendas envolvendo:
 - Políticas de compra e venda; Canais de distribuição; Logística; Marketing.
- ♦ Transformar os produtores na região através de:
 - Elaboração de projeto de ocupação das capacidades das indústrias existentes por produto;
 - Elaboração de projetos para novas indústrias visando a verticalização.
- ♦ Implantar os projetos

EMPRESA

- ♦ Capacitar e manter capitalizada a cooperativa;
- ♦ Aperfeiçoar o sistema de gestão administrativa;
- ♦ Manter o quadro funcional constantemente treinado e atualizado;
- ♦ Implantar e/ou melhorar os instrumentos para gerenciamento de resultados;
- ♦ Readequar os mecanismos de liberação de crédito;
- ♦ Readequar as estruturas físicas buscando viabilização;
- ♦ Buscar a qualidade total com comprometimento da direção, colaboradores e cooperados;
- ♦ Buscar constantemente alternativas de novas atividades e/ou agregar maior valor as já existentes, via verticalização.

CAMPO

- ♦ Atuar de maneira diferenciada com os bons cooperados, identificados através de um processo de conceituação;
- ♦ Inserir o produtor no contexto de uma economia globalizada, através de uma assessoria técnica eficiente e da adoção de modelos de organização do cooperado.

NÚCLEO NORTE

MERCADO

- ♦ Incentivar a honesta troca de informações, evitar a concorrência entre as cooperativas, unificando os critérios de recebimento, estabelecendo uma central de compras, visando assim obter vantagens comerciais para todos;
- ♦ Promover maior treinamento para Dirigentes, procurando capacitá-los a ter visão empresarial;
- ♦ Incentivar e priorizar as trocas comerciais entre cooperativas;
- ♦ Fazer marketing a fim de promover e melhorar a imagem das cooperativas.

EMPRESA

- ♦ Buscar um modelo de sociedade, onde o cooperado aja como dono. A cooperativa saiba administrar seus recursos profissionalmente, e que os resultados sejam obtidos para o atingimento de sua missão;
- ♦ Viabilizar acordos de interesse entre cooperativas (integração) e parcerias dentro e fora do cooperativismo;
- ♦ Procurar a profissionalização da administração das cooperativas.

CAMPO

- ♦ Organização dos cooperados:
 - Organizar os cooperados por setores, entrepostos e sede, visando a participação efetiva os cooperados e familiares, na busca de um quadro social consciente e comprometido com os objetivos da sociedade;
- ♦ Assessoria técnica:
 - Mudar o enfoque de assistência técnica para assessoria empresarial, tornando-a um elo entre a cooperativa e o cooperado, através de um sistema de extensão altamente tecnificada e atualizado, aproveitando as características e oportunidades de cada propriedade, na busca de rentabilidade, qualidade e verticalização de cada segmento, proporcionando segurança e estabilidade ao cooperado;
- ♦ Valorização do cooperado:
 - Valorizar o cooperado de acordo com a sua atuação junto a cooperativa;
- ♦ Comunicação:
 - Estruturar um amplo sistema de comunicação, visando a aproximação entre a cooperativa e o quadro social, bem como o fortalecimento da imagem do sistema junto ao público externo;

NÚCLEO SUDOESTE

MERCADO

- ♦ Buscar a integração das cooperativas visando agregar valores com a industrialização;
- ♦ Premiar o bom cooperado, pela participação na compra e venda durante o ano;
- ♦ Manter no quadro social somente os cooperados considerados viáveis economicamente;
- ♦ Manter banco de dados, que permita medir a participação individual e do núcleo, quanto ao percentual de vendas de insumos e recebimento da produção da área de atuação;
- ♦ Estabelecer critérios de venda a campo, usando melhor a estrutura técnica;
- ♦ Manter permanente informação entre as áreas comerciais (preços, condições de venda, pagamento) aos produtos agrícolas;
- ♦ Buscar a melhoria na quantidade dos produtos colocados no mercado para fortalecer o sistema.

EMPRESA

- ♦ Profissionalizar recursos humanos;
- ♦ Ter um sistema de informática eficiente e que venha atender as reais necessidades das cooperativas;
- ♦ Implantar o projeto de qualidade total.

CAMPO

- ♦ Adotar a gestão da qualidade total;
- ♦ Gestão da propriedade viável - administração rural;
- ♦ Profissionalizar o cooperado;
- ♦ Diversificar a propriedade;
- ♦ Priorizar o cliente.

NÚCLEO SUL

MERCADO

- ♦ Ampliar nossa participação no mercado, com os produtos atuais e novos;
- ♦ Ser competitivo no mercado através da qualidade constância e preços dos produtos e serviços;
- ♦ Ser proativo em relação às tendências do mercado;
- ♦ Fazer parcerias com outras Cooperativas e/ou empresas para melhor atender o mercado.

EMPRESA

- ♦ Adequar a estrutura organizacional às necessidades do mercado;
- ♦ Ter qualidade total implantada na Cooperativa ;
- ♦ Profissionalizar os dirigentes, os gerentes e demais colaboradores da Cooperativa;
- ♦ Manter programas permanentes de atualização profissional;
- ♦ Ter diagnóstico permanente da situação sócio/econômica;
- ♦ Ter representatividade política;
- ♦ Manter os parques industriais atualizados;
- ♦ Acompanhar os avanços tecnológicos que atendam as necessidades do Mercado.

CAMPO

- ♦ Buscar a viabilidade econômico/técnica das propriedades
- ♦ Buscar um caminho para os produtores inviáveis
- ♦ Aumentar constantemente a produtividade das propriedades através da profissionalização do produtor e da assistência técnica da Cooperativa

PLANO DE AÇÃO

Para a consecução dos Objetivos Gerais, dentro da metodologia adotada, buscou-se respostas a pergunta: *O que dificulta o atingimento de determinado objetivo?* As respostas a esta pergunta, resulta num desafio a ser vencido, ou num problema a ser resolvido. Foram desta forma então descritas as Áreas Problemas e/ou Desafios.

A seguir foram identificadas as Forças Restritivas e as Forças Impulsoras dentro das Cooperativas.

Com base na análise acima, definiram-se as Metas, os Objetivos Específicos e as Atividades, que tiveram quantificação, prazos e responsáveis definidos, para que o seu cumprimento leve ao atingimento dos Objetivos Gerais e ao cumprimento da Missão. Fica claro que, como o trabalho envolve um Núcleo de Cooperativas, as quantidades e os prazos podem sofrer alterações de acordo com as necessidades específicas de uma Cooperativa em particular.

Adiante, neste documento, estão listados os Planos de Ação de uma forma genérica, sem o detalhamento com que foram trabalhados, detalhamento este que será entregue em outro documento a cada um dos Coordenadores dos Núcleos Regionais, para que estes coordenem a implementação em cada Cooperativa em particular.

ÁREA MERCADO

ÁREA EMPRESA

ÁREA CAMPO

ÁREA MERCADO

Planejamento das Cooperativas do Paraná

PROBLEMA 01: Concorrência entre cooperativas e entre cooperativas e empresas privadas

FORÇAS RESTRITIVAS	FORÇAS IMPULSORAS
Divergências nos custos internos.	⇒ Disponibilidade de infra-estrutura e potencial humano com profissionalismo.

PROBLEMA 02: Baixo faturamento.

FORÇAS RESTRITIVAS	FORÇAS IMPULSORAS
⇒ Falta de visão de mercado.	⇒ Cooperado atuante/cativo.
⇒ Infidelidade do cooperado.	⇒ Infra-estrutura para produção e comercialização.

PROBLEMA 03 : Ociosidade e mau dimensionamento estrutural.

FORÇAS RESTRITIVAS	FORÇAS IMPULSORAS
⇒ Pouca vontade política e técnica para a integração, bem como, falta de volumes para manter constância no mercado.	⇒ Disponibilidade: Matéria-prima e Indústrias.

PROBLEMA 04: Compras de insumos.

FORÇAS RESTRITIVAS	FORÇAS IMPULSORAS
⇒ Individualismo nas compras.	⇒ Poder de barganha na compra em comum.

PROBLEMA 05: Imagem desgastada do sistema no geral.

FORÇAS RESTRITIVAS	FORÇAS IMPULSORAS
⇒ Falta de credibilidade face a situação sócio-política e financeira de algumas cooperativas.	⇒ Capacidade de produção, crenças e poder aglutinador do cooperativismo.

Metas a serem alcançadas

SITUAÇÃO DESEJADA (Meta)	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	DATAS	
			INÍCIO	FIM
1) Reduzir custos com: Compras, Vendas e Estoques. (5% a.a.)	⇒ Reunião com dirigentes e gerências para estudar formas, visando fomentar a integração nas compras e vendas.	Diretoria e Gerências	01/08/96	29/12/96
2) Aumentar o faturamento. (5% a.a.)	⇒ Conhecer a participação de mercado.	Áreas Comercial/ Técnica e Financeira.	01/08/96	Permanente
	⇒ Desenvolver novos mercados.	Áreas Comercial/Técnica e Financeira.	01/08/96	Permanente
	⇒ Explorar novos mecanismos de créditos para a comercialização.	Áreas Comercial/Técnica e Financeira.	01/08/96	Permanente
3) Utilização plena das capacidades instaladas.	⇒ Levantar e avaliar capacidades instaladas e o que pode ser feito para melhorar o nível de utilização.	Diretorias/Gerências e responsável dos núcleos.	02/09/96	02/09/2000
4) Parcerias e seleção de fornecedores.	⇒ Importar matéria-prima, compor e produzir a própria formulação. (fertilizantes)	Coordenadores dos Núcleos.	01/10/96	Ano 2000
5) Fortalecimento do sistema. (20% a.a.)	⇒ Reestruturar e reciclar o quadro social.	Diretoria Executiva.	01/08/96	Ano 2000
	⇒ Criar um ambiente favorável pela divulgação dos serviços e benefícios da cooperativa (marketing).	Diretoria Executiva.	01/08/96	Ano 2000
6) Estudar formas para viabilizar a formação de lotes e padrões para comercialização.	⇒ Criar ambiente favorável para discussão e implementação de ações para melhor aproveitar as oportunidades de mercado.	Diretoria/Gerência Comercial	01/08/96	Ano 2000

ÁREA EMPRESA

Planejamento das Cooperativas do Paraná

PROBLEMA 01: Modelo de Gestão Empresarial

FORÇAS RESTRITIVAS	FORÇAS IMPULSORAS
Profissionalização de RH	
⇨ Despreparo gerencial dos conselheiros e funcionários; ⇨ Alta rotatividade da direção e funcionários; ⇨ Falta de vontade de alguns profissionais para execução de suas atividades.	⇨ Profissionais c/ potencial dentro das cooperativas; ⇨ A existência de cursos de especialização conceituados.
Falta de Planejamento Estratégico	
⇨ Falta de cultura de planejamento das ações; ⇨ Receio da perda do poder; ⇨ A não existência de profissionais especializado dentro das cooperativas.	⇨ Consciência da necessidade de mudança, para sobrevivência do sistema
Falta de Programa de Qualidade Total	
⇨ Falta de uma estrutura para implantação e sustentação do programa; ⇨ Falta de conhecimento com profundidade e resistência as mudanças; ⇨ Dirigentes envolvidos e não comprometidos.	⇨ Estrutura de pessoal e equipamentos existentes; ⇨ Visão dos benefícios que o programa de qualidade traz as empresas; ⇨ Consciência mundial "bens e serviços" com qualidade; ⇨ Competitividade entre empresas.
Ausência de Controles Gerenciais	
⇨ Receio da direção em mostrar a realidade das unidades de negócios; ⇨ Falta de acompanhamento/análise de relatórios por parte dos gerentes; ⇨ Sistema contábil voltado apenas para o lado fiscal.	⇨ Informática; ⇨ Necessidade da informação sobre a real situação do negócio.

PROBLEMA 02: Descapitalização das Cooperativas

FORÇAS RESTRITIVAS	FORÇAS IMPULSORAS
⇒ Cooperados descapitalizados; ⇒ Tradição de distribuição de sobras; ⇒ Custo financeiro dos investimentos ociosos; ⇒ Liberação de crédito aos cooperados baseado em critérios políticos e não técnicos; ⇒ Liberação excessiva de capital social; ⇒ Baixo giro de estoque.	⇒ Cumprimento das Leis Estatutárias; ⇒ Consciência sobre a necessidade de melhorar a integração entre fornecedores, cooperativas e produtores, aumentando o giro dos estoques; ⇒ Potencial de produção expressivo.

PROBLEMA 03: Falta de Integração do Sistema Cooperativo

FORÇAS RESTRITIVAS	FORÇAS IMPULSORAS
⇒ Bairrismo e pressão política dos líderes; ⇒ Concorrência entre cooperativas; ⇒ Não cumprimento de acordos firmados entre cooperativas; ⇒ Intransigência de diretores e gerentes; ⇒ Falta de disponibilidade de recursos e política de marketing.	⇒ Necessidade de integração em função das mudanças globais da economia; ⇒ Existência de projetos em parceria através de centrais de cooperativas; ⇒ Competitividade; ⇒ Ocepar como força de representação política.

Metas a serem alcançadas

SITUAÇÃO DESEJADA (Meta)	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	DATAS	
			INÍCIO	FIM
1) Modelo de Gestão Empresarial				
Ter uma política de gestão de RH consistente que atenda as necessidades da cooperativa e que valorize os colaboradores.	- Desenvolver um plano de cargos e salários adequado com atribuições e funções de cada cargo. - Capacitar os profissionais através de programa de treinamento	Diretoria/RH/ Ocepar Diretoria/RH/ Ocepar	01/09/96	31/12/97
Planejar a médio e longo prazo visando decisões rápidas e informações gerenciais seguras.	- Criar a cultura e a prática do planejamento estratégico. - Desenvolver profissionais dentro das cooperativas, através de curso específico.	Diretoria/Área/ Planejamento/ Ocepar Diretoria/Área/ Planejamento/ Ocepar	01/09/96	31/12/97
Implementar um programa de Qualidade Total com o comprometimento de todos os escalões, buscando prestar um serviço que satisfaça o cliente.	- Readequação do organograma - Comprometer a cooperativa para o programa de qualidade total. - Montar e qualificar a estrutura da qualidade total.	Diretoria/Área/ Planejamento/ Ocepar Diretor-Presidente/ Escritório Qualidade Diretor-Presidente/ Escritório Qualidade	01/09/96	Indeterminado
Estabelecer um sistema adequado, por unidade de negócio que atendam às necessidades das cooperativas, em tempo hábil.	Reestruturar o sistema contábil de forma que atenda as necessidades de relatórios gerenciais, simplificados e objetivos.	Gerente Administrativo	01/09/96	31/12/97

SITUAÇÃO DESEJADA (Meta)	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	DATAS	
			INÍCIO	FIM
2) Descapitalização das Cooperativas				
2.1. Capitalizar as cooperativas através do reinvestimento das sobras, Eliminação de ociosidade, aumento de produtividade, giro rápido de estoques e profissionalização de crédito.	⇒ Profissionalizar a Diretoria e Gerentes das cooperativas capacitando-os a praticar ações no sentido de não distribuir as sobras, buscar mecanismos (tecnologia) para aumento de produtividade e conseqüente aumento da produção e ainda, administrar de maneira eficaz os estoques e créditos.	Diretoria Executiva	01/09/96	31/12/97
	⇒ Colocar à venda as instalações ociosas ou deficitárias e/ou buscar parcerias.	Diretoria Executiva	01/09/96	31/12/97
3) Falta de Integração do Sistema Cooperativo				
3.1. Intercâmbio entre os dirigentes e executivos das cooperativas buscando a padronização de atuações, a união para fazer frente a concorrência, o envolvimento político na defesa do sistema, um eficiente marketing institucional e o aproveitamento integrado das estruturas existentes e novos projetos.	⇒ Congregar forças para uma maior competitividade, maximizando a participação no mercado, para acompanhar a globalização das economias.	Dir. Executiva/ Ocepar	01/09/96	Indeterminado
	⇒ Promover a união de todos a nível do sistema, para ampliar o espaço político.	Dir. Executiva/ Ocepar	01/09/96	Indeterminado

ÁREA CAMPO

Planejamento das Cooperativas do Paraná

PROBLEMA 01: Organização do Quadro Social (O.Q.S.)

FORÇAS RESTRITIVAS	FORÇAS IMPULSORAS
✧ Desconhecimento por parte da estrutura da Cooperativa da importância de se ter o quadro social organizado. ✧ Insuficiência de conhecimento e habilitação do DETEC para atuação em organização do quadro social. ✧ Quadro técnico reduzido. ✧ Distribuição geográfica dispersa dos associados. ✧ Falta de incluir a O.Q.S. como uma das atividades prioritárias do DETEC. ✧ Falta de conscientização de algumas lideranças quanto ao exercício de suas funções. ✧ Postura imediatista por parte da estrutura da cooperativa quanto à cobrança de resultados da O.Q.S., uma vez que tais resultados só ocorrerão a médio/longo prazo. ✧ Visão imediatista do associado pressionado por fatores econômicos. ✧ Falta de envolvimento da família do cooperado para com a cooperativa. ✧ Dificuldade de identificação de lideranças.	✧ Existência de vínculo (interação) técnico-cooperado. ✧ Disponibilidade de cooperados com condição e interesse. ✧ Consciência da necessidade em desenvolver a O.Q.S. por parte da Cooperativa. ✧ Capacidade do DETEC em aprender as metodologias de atuação. ✧ Existência de metodologia que possibilite a realização do trabalho. ✧ Existência de exemplos concretos em cooperativas do Estado, que podem embasar um trabalho de O.Q.S. ✧ Existência de estrutura e de pessoal especializado em assessoria de cooperativismo.

PROBLEMA 02: Viabilidade da propriedade e do cooperado.

FORÇAS RESTRITIVAS	FORÇAS IMPULSORAS
⇨ Falta de dados sobre a realidade do produtor associado, no tocante a estrutura de produção e atividades realizadas. ⇨ Descapitalização do produtor, o que dificulta a adoção de tecnologias apropriadas. ⇨ Resistência do produtor à adoção de técnicas necessárias a melhoria de sua rentabilidade. ⇨ Ineficiência da assessoria técnica em provocar mudanças efetivas nos produtores. ⇨ Existência de propriedades onde a esposa e os filhos não participam ativamente da administração e condução das atividades econômicas. ⇨ Desconhecimento por parte de grande número de associados da missão da sua cooperativa, das suas vantagens, e das disposições estatutárias sobre os seus direitos e deveres como associados. ⇨ Falta de ações da cooperativa que valorizem os associados fiéis e comprometidos e penalizem os maus associados. ⇨ Falta de uma definição de objetivos explícitos para a assessoria técnica.	⇨ A existência de uma assessoria técnica estruturada. ⇨ A existência de cadastro dos associados nas cooperativas. ⇨ O conhecimento dos associados e de suas propriedades por parte da Assessoria Técnica. ⇨ A disponibilidade de informações técnicas adaptadas às diversas regiões. ⇨ O bom relacionamento com as instituições de pesquisa e assistência técnica. ⇨ A disponibilidade de uma instituição de pesquisa própria do sistema cooperativista (CooDetec).

PROBLEMA 03: Atuação do DETEC.

FORÇAS RESTRITIVAS	FORÇAS IMPULSORAS
⇨ Treinamento encarado como despesas e não investimento. ⇨ Quadro técnico reduzido. ⇨ Desorganização do produtor e técnico sem planejamento de tempo e tarefas. ⇨ Alto custo para implantação de estrutura de informática. ⇨ Insuficiência de conhecimento e comodismo do quadro técnico para aprendizagem em informática. ⇨ Grande número de produtores assistidos por técnico. ⇨ Desmotivação do quadro técnico em função de remuneração insatisfatória. ⇨ Burocracia do crédito rural com mudanças nas normas pelo Bacen a cada safra e alto grau de exigências. ⇨ Exigência da legislação quanto a emissão de Receituário Agrônomo (fiscalização). ⇨ Tradição, costume e hábito do DETEC. ⇨ Falta de preparo/treinamento do DETEC para atuar com visão globalizada da propriedade. ⇨ Falta de consciência quanto à importância dos resultados auferidos pela atuação em atividades econômicas para a cooperativa.	⇨ Facilidade de assimilação de conhecimentos. ⇨ Conscientização da importância de inovação tecnológica. ⇨ Necessidade de redução de custos, aumento de produtividade e viabilização da propriedade rural. ⇨ Infraestrutura da cooperativa, possibilitando instalação, acompanhamento e avaliação de campos demonstrativos. ⇨ Facilidade de acesso à diversidade de áreas intracooperativa, com maior abrangência de conhecimento. ⇨ Nível de exigência/cobrança pelo produtor e apoio da direção da cooperativa. ⇨ Possibilidade de informatização na emissão do Receituário Agrônomo e no Crédito Rural (projetos, laudos técnicos, etc.). ⇨ Disponibilidade/boa vontade das instituições de pesquisa em repassar tecnologia e atuar em conjunto. ⇨ Exigência dos agentes financeiros quando da concessão de crédito rural. ⇨ Necessidade de resultados econômicos positivos por parte da cooperativa. ⇨ Necessidade de diversificação do produtor. ⇨ Atuação e sobrevivência no mercado competitivo.

PROBLEMA 04: Necessidade e dificuldade do tratamento diferenciado dos cooperados.

FORÇAS RESTRITIVAS	FORÇAS IMPULSORAS
✧ Insuficiência de conhecimento e habilitação do Departamento Técnico para atuação em O.Q.S. ✧ Quadro técnico reduzido. ✧ Distribuição geográfica dispersa dos produtores associados. ✧ Falta de incluir a O.Q.S. como uma das atividades prioritárias do Departamento Técnico. ✧ Despreparo e falta de conscientização de algumas lideranças quanto ao exercício de suas funções. ✧ Postura imediatista por parte da estrutura da cooperativa quanto à cobrança de resultados da O.Q.S., uma vez que tais resultados só ocorrerão a médio/longo prazo. ✧ Cadastro deficitário, não permitindo uma avaliação precisa quanto a operação do cooperado junto a cooperativa. ✧ Falta de revisão e aplicação do estatuto social. ✧ Falta de um modelo adequado de valorização do quadro social. ✧ Lei Cooperativista.	✧ Existência de vínculo (interação) técnico-cooperado. ✧ Disponibilidade de cooperados com condição e interesse. ✧ Necessidade em desenvolver a O.Q.S. ✧ Capacidade do DETEC em aprender as metodologias de atuação. ✧ Aumento da autoestima do cooperado quando do desenvolvimento deste trabalho. ✧ Existência de metodologia que possibilite a realização do trabalho. ✧ Desejo dos cooperados atuantes em receber um tratamento diferenciado dentro da cooperativa.

Metas a serem alcançadas

SITUAÇÃO DESEJADA (Meta)	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	DATAS	
			INÍCIO	FIM
1) Ter o quadro social organizado num período de 04 anos, obtendo a participação efetiva, a co-responsabilidade e o acompanhamento dos cooperados para com a cooperativa.	⇒ Manter contatos com a Ocepar para que esta apresente sugestões de cooperativas que possuem e desenvolvam trabalhos de O.Q.S.	Diretoria/Asses. Coop./DETEC.	07/96	08/96
	⇒ Definir grupo de pessoas - dirigentes/funcionários, lideranças de cooperados - representantes da cooperativa para proceder visitas de conhecimento e troca de experiências em O.Q.S., junto à outras cooperativas.	DETEC/Diretoria/Asses. de Coop./Gerências de Entrepósitos.	07/96	08/96
	⇒ Discutir e estabelecer - pós visitas de conhecimento - forma(s) de Org. do Quadro Social a ser implementada(s), debatendo e divulgando junto ao quadro de cooperados.	Diretoria/DETEC/Asses. Coop./Gerências/Lideranças.	08/96	10/96
	⇒ Realizar treinamentos dos técnicos envolvidos com processo, sobre métodos de identificação de lideranças e como estimular a participação dos cooperados na vida da cooperativa.	Ocepar.	09/96	03/97

SITUAÇÃO DESEJADA (Meta)	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	DATAS	
			INÍCIO	FIM
	⇒ Promover treinamentos junto aos cooperados, com temas voltados à motivação e comunicação.	Asses. Coop./Ocepar.	03/97	Permanente
	⇒ Realizar campanha de atualização cadastral junto ao quadro social, utilizando-se de todos os meios de comunicação disponíveis para a sua divulgação.	Setor de Cadastro/DETEC /Gerências de Entrepósitos.	07/96	09/96
	⇒ Levantar, através dos meios disponíveis, fichas cadastrais, informações do DETEC, de gerências de entrepostos, controles internos, etc, a nível de cada associado, as atividades, explorações, aquisição de produtos e entrega de produção, para análise e avaliação da atuação do quadro social (relação de potencial e da movimentação econômica efetivamente realizada), índices técnicos.	Setor de Cadastro/ Gerência DETEC/ Asses. de Coop/Gerências de Entrepósitos	08/96	10/96
	⇒ Levantar a atuação e participação dos cooperados nas atividades/eventos realizados anualmente pela cooperativa, para avaliar o seu grau de interesse e nível de envolvimento, inter-relacionando convites formulados com participação/ presença ocorrida.	Gerências de Entrepósitos/ Gerência do DETEC/ Asses, de Coop.	09/96	Permanente

SITUAÇÃO DESEJADA (Meta)	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	DATAS	
			INÍCIO	FIM
	⇒ Após a conclusão das atividades anteriores (6, 7 e 8), estabelecer critérios de avaliação (conceitos), expondo-os aos cooperados, com conseqüente implementação de mecanismo de conceituação, informando-se e esclarecendo ainda aos inoperantes, quanto as condições estabelecidas para a sua permanência no quadro social.	Diretoria/ Gerências de Áreas/ Entrepósitos e Asses. de Coop.	09/96	Permanente
	⇒ Estabelecer ou revisar Regimento Interno dos Comitês Educativos ou das formas de Organização do Quadro Social existentes ou a implementar.	Asses. Coop./Gerência do DETEC e Diretoria	10/96	11/96
	⇒ Definir a distribuição geográfica e área de abrangência das formas de Organização do Quadro Social a serem implementadas.	Diretoria/ Gerências de Áreas/ Asses. de Coop.	10/96	11/96
	⇒ Proceder a identificação e seleção dos membros (lideranças) integrantes dos organismos da O.Q.S. a nível de comunidades.	Gerências de Entrepósitos/ Unidades, Asses. de Coop./ Cooperados	11/96	Permanente

SITUAÇÃO DESEJADA (Meta)	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	DATAS	
			INÍCIO	FIM
	⇒ Organizar grupos de cooperados em função de interesses, atividades e objetivos comuns.	Gerente do DETEC/Asses. de Coop.	11/96	Permanente
	⇒ Incluir o trabalho de Organização do Quadro Social como uma das atividades prioritárias do DETEC.	Diretoria/ Gerência do DETEC	Imediata	Permanente
	⇒ Intensificar a Assistência Técnica e o relacionamento com os líderes representantes de comunidades, buscando um maior comprometimento destes.	Departamento Técnico	Imediata	Permanente
2) Profissionalizar o produtor, possibilitando a sua viabilidade econômica até o ano 2000.	⇒ Levantar a realidade dos produtores associados no tocante à estrutura de produção e atividades desenvolvidas.	Gerente Financeiro/ DETEC	08/96	07/97
	⇒ Definir atividades compatíveis com a estrutura e capacidade de produção dos produtores associados.	Gerente DETEC	08/96	03/98
	⇒ Capacitar produtores para o gerenciamento de sua propriedade.	Gerente DETEC	03/97	03/98
	⇒ Acompanhar e assessorar as atividades do produtor em gerenciamento agrícola.	Gerente DETEC	03/98	Permanente

SITUAÇÃO DESEJADA (Meta)	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	DATAS	
			INÍCIO	FIM
3) Reestruturar a Assistência Técnica em 05 anos, com rotatividade máxima do quadro em 5% a.a., preparando-o para uma visão global da propriedade e para atuar em outras atividades econômica da cooperativa.	⇒ Demonstrar à direção que treinamento é investimento.	Gerência DETEC	08/96	
	⇒ Demonstrar aos cooperados a importância do treinamento ao DETEC.	Gerência DETEC	08/96	
	⇒ Definir os objetivos da assessoria técnica.	Diretoria	08/96	09/97
	⇒ Definir planos de trabalho à médio e longo prazo, conforme as necessidades do quadro social.	Gerência DETEC	09/97	05/98
	⇒ Elaborar plano de carreira que diminua a rotatividade dos assessores técnicos e valorize o seu trabalho junto ao produtor.	Diretoria	08/96	08/97
	⇒ Capacitar, tecnicamente, os assessores técnicos nas atividades demandadas pelo quadro social.	Gerência DETEC	08/96	
4) Ocorra tratamento diferencial aos produtores, viabilizando as atividades da empresa cooperativa sem haver o afastamento de associados, resultando com esta ação, em redução de custos e melhoria da qualidade dos serviços prestados ao quadro social como um todo.	⇒ Promover um fórum (congresso) de debates a nível nacional/estadual, para análise e interpretação dos princípios e da legislação cooperativista com enfoques sobre a alternativa da prática de diferenciação entre cooperados em determinadas circunstâncias.	OCB/OCEPAR	Oportuno	

SITUAÇÃO DESEJADA	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	DATAS	
(Meta)			INÍCIO	FIM
	⇒ Realizar, ao nível nacional/estadual, ações junto ao sistema cooperativista, visando a sua adequação na aplicação dos princípios e fundamentos doutrinários, de acordo com a nova ordem/ conjuntura econômica. ⇒ Reforma e adequação dos dispositivos estatutários das sociedades cooperativas. ⇒ Estabelecer um sistema de identificação dos grandes produtores por áreas de abrangência. ⇒ Analisar o potencial de movimentação econômica dos produtores e o nível de participação destes no faturamento das Unidades/ Entrepósitos em que opera. ⇒ Levantar os custos de cada serviço prestado ou operações realizadas pelo cooperado junto à cooperativa. ⇒ Levantar e analisar as margens aplicadas sobre os preços dos serviços e produtos fornecidos e adquiridos aos/e dos cooperados.	OCB/OCEPAR Diretoria/ Assembléia Geral Gerência de Entrepósitos/ DETEC/Setor de Cadastro Gerência Entrepósitos/ DETEC/Setor Cadastro Setor de Custos Dept. Comercial e Insumos/ DETEC/Setor de Custos	Oportuno Oportuno Oportuna 08/96 08/96 Imediato	

Conclusão

O *Plano Paraná Cooperativo 2000*, não é um plano acabado e sim, um plano referencial para que as cooperativas, integradas nos Núcleos Regionais, discutam e passem a adotá-lo como referência para formularem seus Planos Estratégicos, contemplando três áreas: *Campo-Empresa-Mercado*.

É importante que os dirigentes assumam, com o *Plano Paraná Cooperativo 2000*, o compromisso de adotarem a prática do Planejamento Estratégico como norma de administração e estimulando seus funcionários e cooperados, a utilizá-lo como instrumento de administração e gerência, estabelecendo metas e incentivando a capacidade criativa de cada um em sempre buscar sua superação. Somente assim, o Cooperativismo no Ano 2000, reconhecerá a visão estratégica de seus dirigentes.