

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA – UEL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA
Centros de Ciências Sociais Aplicadas
Departamentos de Administração

NEUZA CORTE DE OLIVEIRA

**O SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA COCARI SOB A ÓTICA DOS
SÓCIOS-COOPERADOS**

LONDRINA

2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

NEUZA CORTE DE OLIVEIRA

O SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA COCARI SOB A ÓTICA DOS
SÓCIOS-COOPERADOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado em Gestão de Negócios – da Universidade Estadual de Maringá, em consórcio com a Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Álvaro José Periotto

Londrina

2005

NEUZA CORTE DE OLIVEIRA

O SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA COCARI SOB A ÓTICA DOS
SÓCIOS-COOPERADOS

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, pela seguinte banca examinadora.

Aprovada em 21/12/2005

Prof. Dr. Álvaro José Periotto (PPA-UEM)

Prof^a. Dr^a. Tânia Fátima Calvi Tait (UEM)

Prof^a. Dr^a. Eliza Emilia Rezende Bernardo Rocha (PPA-UEM)

A você, mãe, pela vida, pela coragem.

A você pai, pela perseverança.

A vocês, Mara, Leo e José, que me ensinaram a dividir.

A você, Rogério, meu inexplicável recomeço.

A vocês, Priscilla, Mirian e Keiko, amigas de hoje e sempre.

Dedico este trabalho.

AGRADECIMENTOS

Talvez essa seja a hora mais alegre dessa etapa, porque, ao olhar para trás, vejo com enorme carinho e gratidão todos aqueles que direta ou indiretamente participaram deste trabalho. Especialmente a vocês, o meu muito obrigado:

A DEUS, sem quem nada faria, nada seria. Obrigada por mais uma etapa em que você sempre foi o timoneiro.

Aos meus irmãos Mara, Leodete, José, meus cunhados Sergio, Osvaldecir, pela torcida.

A Melissa, Caroline, Rafael, pelo carinho.

Ao Rogério, por entender a importância da conclusão deste trabalho.

A Keiko, pelas críticas construtivas e pelos conselhos oportunos.

Ao professor Álvaro, por suas sábias contribuições, levando-me a refletir sobre os meus erros, e o caminho a seguir, aproveito para pedi-lhe desculpas por ter usufruído mais do que devia do seu tempo tão precioso.

Aos integrantes da banca de qualificação deste estudo, professora Tania e professora Eliza, pelas contribuições e sugestões preciosas.

Aos membros da banca examinadora, por terem aceitado avaliar este trabalho.

Aos professores do Programa, que muito contribuíram para o meu crescimento.

Aos colegas e amigos de sala, pelas experiências compartilhadas.

Ao Francisco e ao Bruhmer, pelo carinho e pela atenção.

Ao chefe do DCC e aos professores, por dividir as atribuições de encargos no intuito de contribuir com o término desta pesquisa.

A Ligia, Joyce, Ana, Francieda e Alessandra, pelo apoio nas horas de angústias.

A Sonia da COCARI, pela amizade e pelo tempo despendido em me atender.

Ao Presidente, ao Diretor, aos Coordenadores dos Entrepósitos, aos colaboradores e aos cooperados da COCARI, pela oportunidade da realização deste trabalho.

“E Jesus lhe disse: ninguém
que lança mão do arado e
olha para trás é apto para
o reino de Deus”.

(Lucas, 9:62)

RESUMO

As discussões sobre as transformações que afetam diretamente as atividades e a economia de uma região ou de um setor específico encontram-se intensificadas, e a informação parece ser o elemento comum e necessário para que os processos se alastrem e sejam absorvidos. No caso dos “agronegócios”, esta se manifesta desde a substituição da agricultura de subsistência para agricultura moderna, voltada essencialmente para o mercado, fazendo com que os produtores rurais se preparassem para implementar as modificações necessárias que as agroindústrias cooperativas exigiam para se tornarem competitivas no ambiente econômico. Com isso, as organizações cooperativas passaram a buscar meios para disponibilizarem informações aos seus cooperados, como forma de melhorar a produtividade de suas unidades e a qualidade dos produtos. Diante desse quadro, o presente trabalho destina-se a estabelecer a visão dos sócios-cooperados sobre as informações imprescindíveis enquanto produtor e administrador de seus negócios para a tomada de decisão. Para tanto, considera-se, em especial, a informação disponibilizada pela cooperativa por meio de seus vários recursos, baseados em computadores ou não. A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, descritiva e exploratória. Com o objetivo de vivenciar uma situação real que auxiliasse o estudo, além de se valer da revisão bibliográfica, concretizou-se com uma pesquisa de campo, realizada por meio de estudo de caso unitário em uma cooperativa agroindustrial, a COCARI – Cooperativa Agroindustrial de Mandaguari - Paraná. O estudo ganha relevância ao mostrar que as cooperativas têm papel e missão peculiares, geridas segundo perspectivas também diferenciadas. Em seu aspecto teórico, a pesquisa abrange temas emergentes representados, respectivamente, pela Organização Cooperativa e pela Doutrina e Filosofia que, ao final, fundem-se. Sob o aspecto prático, estudar a Organização Cooperativa e seu Sistema de Informação na visão dos sócios-cooperados traz a perspectiva de possíveis contribuições de uma abordagem diferenciada por esse prisma, no que diz respeito à adoção de novas tecnologias de suporte às ações que convergem para metas e objetivos das organizações. As análises dos dados coletados permitiram concluir que, sob a ótica dos sócios-cooperados, o Sistema de Informação da COCARI, abrangendo diferentes meios e recursos de veiculação de informações técnicas e econômicas, atendem às necessidades informacionais dos produtores, havendo aceitação e criando novas necessidades que sugerem maior intensificação do uso dos recursos do Sistema Informatizado. Com relação às informações categorizadas como administrativas e contábeis, estas se mostraram pouco utilizadas para a tomada de decisão, havendo necessidade de uma análise mais acurada para detectar a utilização delas e os seus meios de disponibilização pela cooperativa.

Palavras-chave: Organização Cooperativa. Gestão Cooperativa. Sistema de Informação. Informação Valiosa.

ABSTRACT

Debates about the transformations which affect directly the activities and the economy of one region or of one specific section have been enhanced, and information seems to be the common and necessary element to make the processes spread and be absorbed. In the case of "agribusiness", this can be observed from the substitution of the surviving agriculture by the market-oriented modern agriculture, making rural producers be prepared to implement the necessary changes required by the co-operative agri-industries, in order to compete in the economic environment. Therefore, the co-operative organizations started to search means to make information available to their co-operative members, as a way to improve the productivity of their units and the quality of their products. In that context, the present study intends to establish the co-operative members' view about the relevant information as producers and as managers of their own businesses on making decision. For that, the information which the co-operative makes available through its various resources, including computers, is taken into account. The present work is a qualitative, descriptive and exploratory research study. Aiming at experimenting a real situation which would help the study, besides the literature review, this work was characterized as a field research, carried out by a case study of an agri-industrial co-operative: COCARI - *Cooperativa Agroindustrial de Mandaguari - Paraná* (Agri-industrial Co-operative of Mandaguari - state of Paraná). The relevance of the study is to show that the co-operatives have a peculiar role and mission generated according to distinguished perspectives as well. Theoretically, the research discusses emerging subjects represented by the Co-operative Organization and by the Doctrine and Philosophy, respectively, which are blended at the end. Empirically, studying the Co-operative Organization and its Information System, by the co-operative members' view, provides possible contributions of a distinguished approach, regarding the adoption of new technology which supports the actions, in accordance with the goals and objectives of the organizations. Data analysis shows that, in the co-operative members' view, the Information System of COCARI, comprising different means and resources of articulating technical and economic information, responds to the producers' information needs by being accepted and by creating new needs, suggesting the enhancement of the Information System resources use. Considering the administrative and accounting information, it was concluded that it is rarely used for making decisions, suggesting a more accurate analysis in order to detect the co-operative utilization and availability.

Key words: Co-operative Organization, co-operative management, Information System, valuable Information.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	ORGANOGRAMA BÁSICO DE UMA COOPERATIVA.....	43
FIGURA 2	COMO ESTÃO VINCULADOS OS AMBIENTES INTERNO E..... EXTERNO....	56
FIGURA 3	O AMBIENTE COMPLEXO DE UMA ORGANIZAÇÃO.....	58
FIGURA 4	VISÃO INTEGRADA DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES..... EM UMA ORGANIZAÇÃO.	61
FIGURA 5	FONTES DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES.	64
FIGURA 6	AS QUATRO GRANDES FUNÇÕES DE UMA EMPRESA.	66
FIGURA 7	PROBLEMAS DE PRODUTIVIDADE DA TECNOLOGIA.....	71
FIGURA 8 A	LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DA COOPERATIVA.....	
FIGURA 8 B	ÁREA DE ATUAÇÃO.....	88
FIGURA 9	ORGANOGRAMA DA COCARI.....	105
FIGURA 10	ESTRUTURA DAS COMISSÕES.	114
FIGURA 11	SISTEMA DE TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÃO VIA RÁDIO.....	121

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	CONCEITOS DE DADOS, INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO.	48
QUADRO 2	CARACTERÍSTICAS DA INFORMAÇÃO VALIOSA.	49
QUADRO 3	CONCEITOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES BASEADOS..... EM COMPUTADORES.....	52
QUADRO 4	CONCEITOS DE SISTEMA DE INFORMAÇÕES.	53
QUADRO 5	DISTRIBUIÇÃO DOS COLABORADORES.....	88
QUADRO 6	NÚMERO DE SÓCIOS-COOPERADOS POR UNIDADE.	103
QUADRO 7	ESTRUTURA FUNDIÁRIA DOS COOPERADOS.....	103
QUADRO 8	SISTEMA AUTOMATIZADO DE INFORMAÇÃO.	126

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
CDMC	Coordenador do Departamento de Métodos & Sistemas
CDC	Coordenador do Departamento de Cooperativismo
DMS	Departamento de Métodos e Sistemas
DVD	Disco de Vídeo Digital
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
EUA	Estados Unidos da América
IAP	Instituto Ambiental do Paraná
IBC	Instituto Brasileiro do Café
IA	Inteligência Artificial
OCA	Organizações das Cooperativas Americanas
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCEPAR	Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
ONG	Organização não-governamental
SIBC	Sistema de Informação Baseado em Computadores
SAD	Sistema de Apoio às Decisões
SCO	Sócio-cooperado
SICREDI	Sistema de Crédito
SI	Sistemas de Informações
SPT	Sistema de Processamento de Transações
SIG	Sistemas de Informações Gerenciais
SIS'S	Sistemas de Informação para Executivos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	15
1.2	JUSTIFICATIVA, RELEVÂNCIA E EXPECTATIVAS	19
1.3	OBJETIVOS.....	22
	1.3.1 Objetivo geral.....	22
	1.3.2 Objetivos específicos.....	22
1.4	ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	23
2	ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA.....	25
2.1	O COOPERATIVISMO E A ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA.....	25
	2.1.1 Breve Histórico e Conceitos.....	25
	2.1.2 Características fundamentais da organização cooperativa frente ao Mercado Capitalista	29
	2.1.3 O Cooperativismo na ótica da Teoria Econômica	31
2.2	GESTÃO COOPERATIVA	32
	2.2.1 A gestão cooperativa frente aos seus princípios fundamentais	34
	2.2.2 A eficiência cooperativa frente aos princípios doutrinários	37
	2.2.3 Características específicas da Gestão Cooperativa Agroindustrial.....	41
3	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES.....	46
3.1	A INFORMAÇÃO VALIOSA E OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	46
3.2	GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	53
3.3	CONCEPÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES.....	59
	3.3.1 Funcionalidades dos Sistemas de Informações	60
	3.3.2 Componentes dos Sistemas de Informações.....	65
4	METODOLOGIA.....	73
4.1	PERGUNTAS DE PESQUISA	73
4.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	74
	4.2.1 Definição constitutiva e operacional dos termos.....	76
	4.2.2 Limitações da Pesquisa	80
4.3	PROCEDIMENTOS PRÉVIOS	80
4.4	CARACTERIZAÇÃO DOS DADOS PRIMÁRIOS E SECUNDÁRIOS.....	82

4.4.1	Dados primários.....	82
4.4.1.1	Entrevistas individuais.....	83
4.4.1.2	Observação não-participante	85
4.4.2	Dados secundários	86
4.5	AMBIENTE E SUJEITOS DA PESQUISA	87
4.5.1	Escolha dos entrevistados	89
4.5.2	Informante-chave	90
4.5.3	Critérios de escolha dos entrevistados.....	90
4.6	ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	92
4.6.1	Levantamento sobre as relações entre cooperativa e sócio-cooperado.....	92
4.6.2	Levantamento sobre as concepções da informação.....	93
4.6.3	Levantamento sobre as finalidades do SI.....	93
4.6.4	Levantamento sob a política de gestão da informação.....	94
4.7	Procedimentos adotados DURANTE AS ENTREVISTAS	95
4.8	PROCEDIMENTOS PARA Análise dos Dados	96
5	AMBIENTE E OBJETO DA PESQUISA	99
5.1	BREVE HISTÓRICO DA COCARI e SEU SISTEMA DE INFORMAÇÃO	99
5.1.1	Organização do quadro social	102
5.1.1.1	Comissão da Propriedade	106
5.1.1.2	Comissão do Entreposto.....	109
5.1.1.3	Comissão Central.....	111
5.2	SERVIÇOS E INFORMAÇÕES PRESTADOS PELA COOPERATIVA.....	114
5.2.1	Vendas em comum.....	115
5.2.2	Compras	116
5.2.3	Assistência técnica e social.....	116
5.3	O SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA COCARI.....	118
5.3.1	Sistema de transmissão de informação via rádio.....	119
5.3.2	Sistema de Informação Computadorizado.....	121
5.3.3	Sistema de Informações Escrita e Falada.....	123
5.3.4	Centro Tecnológico.....	124
5.3.5	Recursos Específicos da Tecnologia de Informação.....	125
6	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	128
6.1	APRESENTAÇÃO DOS DADOS	128
6.1.1	Política de veiculação de informação da cooperativa.....	129

6.1.2	Relações dos sócios-cooperados com a organização cooperativa	136
6.1.3	Informações fundamentais para a condução dos negócios relacionados com a propriedade rural	146
6.1.4	Percepção dos sócios-cooperados com relação às informações veiculadas pela COCARI.....	155
7	CONCLUSÕES	162
	REFERÊNCIAS.....	169
	ANEXOS.....	175

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Atualmente, muito se discute sobre as transformações que afetam diretamente as atividades e a economia de uma região ou de um setor específico. No caso da agropecuária, as mudanças não ocorrem somente na nomenclatura, hoje estudada como *agronegócio*, mas já se manifestavam muito antes.

Na *era da tecnologia mecânica*, verificou-se a substituição da tração animal pelas máquinas, provocando o aumento da extensão de área cultivada e a inserção da economia de escala. Já na *era da tecnologia química*, observou-se a substituição parcial do trabalho e da terra pelo capital. Assim, para produzir com preços competitivos, os produtores tinham de realizar investimentos em mecanização da lavoura, em fertilizantes, em corretivos, em rações, em medicamentos veterinários e em melhorias genéticas. Isso estabeleceu uma dependência da agropecuária com as indústrias fornecedoras desses produtos, provocando a solidificação da industrialização do setor.

Grassi e Canziani (1996) comentam que a utilização de insumos biotecnológicos pelas empresas agropecuárias para o aumento da produção tende a ser a nova forma de dominação econômica dos países industrializados sobre os subdesenvolvidos e os em desenvolvimento. Para Alexandratos (1995), além da utilização de insumos biotecnológicos pelas empresas agropecuárias, ocorreu também a abertura de mercado e a globalização, fatores que têm mostrado algumas tendências para o setor:

Maior ênfase nos produtos agrícolas transformados, pois eles resultam em maiores lucros devido à adição de serviços; ajustes estruturais nas políticas agrícolas internacionais, fazendo com que fatores de produção se movam mais livremente entre os países; fim da economia de escala com as empresas passando a ter agilidade e habilidade em identificar as reais necessidades do mercado; empresas do agronegócios cada vez maiores e integradas verticalmente; consumidores com

maior demanda para produtos mais ricos nutricionalmente, mais saudáveis, com mais serviços adicionados (ALEXANDRATOS, 1995, p. 35).

Essas mudanças afetam significativamente a atividade agropecuária brasileira, fazendo as empresas rurais se prepararem para implementar as modificações necessárias que as agroindústrias cooperativas exigem para se tornarem competitivas no atual ambiente econômico. Esse processo requer, necessariamente, que as organizações cooperativas disponibilizem informações aos seus cooperados, de forma que ofereçam sustentação à condução de seus respectivos negócios.

A respeito, MacGee e Prusak (1994) afirmam que, nas próximas décadas, a informação passará a ser a força motriz na criação das riquezas e da propriedade. Nessas circunstâncias, o sucesso estará determinado não pelo que se tem, mas pelo que se sabe. Percebe-se, então, a relevâncias da informação especialmente para quem tem o poder de decisão, no caso, e em especial, diretores e gerentes de organizações cooperativas e produtores. Estes, constantemente, buscam informações que ofereçam suporte para decisões relacionadas à propriedade e que possibilitem o menor risco no mercado. Isso significa que, após analisar as informações, cabe-lhes escolher entre as alternativas, considerando o contexto e as características informacionais de momento. Melo (1999) considera que a informação passa a ter maior destaque quando se considera o seu objetivo.

Portanto, percebe-se a necessidade de novas competências para atender aos desafios impostos pelos negócios, como: identificar necessidades específicas do mercado – cada vez mais exigente nos quesitos preços e qualidade; traçar estratégias diante de novas situações – como queda de preços dos produtos agrícolas, dentre outras. Por outro lado, cumpre destacar que as atividades humanas, sem exceção, encontram-se comprometidas com a qualidade dos processos de busca, de produção e de transmissão de dados ou de informações.

No caso específico da organização cooperativa, o desafio dos gestores é encontrar meios adequados para disponibilizarem, para o quadro social, informações que contemplem aspectos técnicos, econômicos e gerenciais, que sejam valiosas e almejadas por aqueles que dependem delas para melhor conduzir a administração de suas propriedades rurais, oferecendo alternativas válidas que, depois de analisadas, possam escolher a que melhor se aplica a sua realidade.

Para compreender a importância da informação disponibilizada pelas cooperativas e as necessidades informacionais dos sócios-cooperados na condução de suas unidades produtivas, é preciso considerar a organização cooperativa no centro do processo, tendo de um lado as economias particulares, e o mercado de outro lado. Assim, as cooperativas aparecem como estruturas intermediárias, formadas da decisão coletiva e espontânea dos sócios-cooperados, tendo a intermediação dessas economias outorgada a ela pelos associados. A intermediação é atribuída à missão balizadora entre as duas economias, promovendo e incrementando a integração do produtor à cadeia produtiva. E, nessa relação de interesses, a informação passa a assumir um caráter essencial.

Drucker (2001) comenta que o grande desafio filosófico e educacional da sociedade pós-capitalista é o domínio do conhecimento, principalmente se associado à informação. Para a cooperativa, disponibilizar informações para o seu quadro social significa obter maior retorno com o aumento da produtividade e com a melhoria da qualidade dos produtos, resultando em ganhos econômicos. Já para os sócios cooperados, a informação adquire caráter fundamental, porque, quando disponibilizadas pela cooperativa, como novas tecnologias e formas de comercialização, são agregadas e trabalhadas de forma a gerarem novos conhecimentos. Assim, a informação passa a ser o diferencial que irá orientar os sócios-cooperados na busca de melhores práticas administrativas, para que conduzam suas propriedades rurais e para que

mantenham-se no mercado competitivo, exigindo a contrapartida do aperfeiçoamento dos conhecimentos técnicos e administrativos.

A disponibilização de informações pela cooperativa e a apropriação delas pelos sócios-cooperados objetivam, portanto, benefícios comuns. Para a operacionalização dos processos, a cooperativa utiliza-se de Sistemas de Informações que, segundo Campos Filho (1994), constituem-se da combinação estruturada de informação, recursos humanos, tecnologia de informação e práticas de trabalho, organizados de forma a permitir melhor atendimento aos objetivos da organização. O caráter mais abrangente dos Sistemas de Informações, extrapolando os recursos meramente baseados em computadores, também é tratado em Moscové et al. (2002) que chama a atenção para o fato de este assunto remeter muitos a pensarem imediatamente em computadores, muito embora possam ser desprovidos destes recursos e incorporarem outros que empreguem tecnologia diversa.

Comumente, os Sistemas de Informações são desenvolvidos para que as empresas possam lidar com problemas organizacionais, internos e externos, e assegurar sua sobrevivência em um ambiente de mudanças constantes. Sob outras perspectivas, pode-se considerar que alguns Sistemas de Informações servem às áreas funcionais específicas nas organizações, enquanto outros tipos de sistemas são desenvolvidos para resolver diferentes tipos de problemas em diferentes níveis das empresas. Pode-se considerar, portanto, que os Sistemas de Informações agem de forma a imprimir maior eficiência nos processos e nas atividades funcionais, bem como a proporcionar meios para a busca da eficácia nos diferentes planos das organizações. Adicionalmente, os Sistemas de Informações estabelecem também mudanças no ambiente geral das organizações, podendo alavancar um redesenho das relações com os clientes, parceiros, fornecedores, enfim, atores que orbitam a organização.

Este último aspecto suscita especial atenção entre as organizações cooperativas, uma vez que os Sistemas de Informações passaram a absorver valores dos vários canais de comunicação estabelecidos com os cooperados, instigando o tema central desta pesquisa, ou seja, a qualidade e as formas da informação veiculada na organização, sob a ótica dos cooperados, o valor da informação e a real utilidade para a condução de seus negócios e de sua propriedade.

Portanto, para este estudo, considerar-se-á o termo *Sistema de Informações*, tal qual a conceituação proposta por Campos Filho (1994), ou seja, com a diversidade de canais e recursos de absorção de dados, disseminação de informações e formas de comunicação da organização (cooperativa), computadorizados ou não, acessíveis direta ou indiretamente aos usuários finais (sócios-cooperados). Nesse contexto, é que se estabelece a questão central da presente pesquisa:

Sob a ótica dos sócios-cooperados, as informações veiculadas pela COCARI, por meio dos vários recursos de seu Sistema de Informações, atendem aos requisitos de qualidade e formas de apropriação para a condução das atividades em suas propriedades e de seus negócios?

1.2 JUSTIFICATIVA, RELEVÂNCIA E EXPECTATIVAS

Somadas às mudanças ocorridas em todos os setores da economia, próprias de uma sociedade extremamente competitiva, as organizações estão sendo afetadas pelos novos paradigmas da informação, que se reveste de necessidade primária. A informação passa, portanto, a assumir papel capital, pois a partir da atividade econômica, seja na produção de bens agropecuários ou industriais e na comercialização, ou mesmo na prestação de serviços, atua como importante

insumo, que permite que os negócios sejam realizados em situações diferenciadas em uma economia de competição.

Dessa forma, as organizações de hoje têm os Sistemas de Informações como recursos vitais, tanto para manutenção das operações do dia-a-dia, como também para sua sobrevivência a longo prazo. Independentemente das características e do porte, cada vez mais as empresas necessitam dos Sistemas de Informações para reagirem aos problemas e às oportunidades do ambiente de negócios, ao mesmo tempo em que abrem novos canais de comunicação e oferecem aos seus usuários novas ferramentas para realizarem suas atividades de maneira mais adequada.

Já em uma visão amplificada, está claro que as comunidades terão de organizar mercados globais, corporações internacionais e forças de trabalho multinacionais, se quiser manter e melhorar o padrão de vida. Para tanto, necessitarão de Sistemas de informações que suportem novas ações, diversificando meios e recursos para tornarem-se cada vez mais acessíveis a quem deles necessitar.

No âmbito específico desta pesquisa, o estudo das mudanças ocorridas nas relações entre sócios-cooperados e cooperativa, quanto ao uso dos Sistemas de Informações, é justificável pela necessidade de identificar os esforços da organização na busca de seus propósitos, estabelecendo formas diversas, meios e recursos, que resultem em oferta de informações de valor. Assim, a percepção dos usuários é fundamental para balizar os componentes de um Sistema de Informações que diversifica-se quanto à funcionalidade de seus meios e recursos, a fim de subsidiar as questões econômicas, sociais e políticas que afetam os sócios-cooperados.

No campo dos estudos em Administração, a organização cooperativa tem sido analisada com diferentes interesses. Entretanto, considerando que os sócios-cooperados podem assumir simultaneamente os pressupostos de sócio, cliente e administrador, justifica-se o presente estudo pela identificação de fatores determinantes na relação indivíduo-organização mediada pelos Sistemas de Informações estabelecidos. Adicionalmente, abre-se uma oportunidade para estudar as conseqüências dos paradigmas da Sociedade da Informação presente nos modelos organizacionais da instituição cooperativa.

Algumas considerações adicionais também devem ser levantadas. Uma delas, como ressalta Lima (1982 apud ANDRADE 2002, p. 10), é “a necessidade de formulação de quadros teóricos peculiares”, pois a agricultura, como objeto de estudo, apresenta condições específicas que obrigam a adequação dos princípios e das teorias da ciência administrativa. Características como dependência do clima, estacionalidade da produção, perecibilidade dos produtos, ciclo biológico das culturas e as variações no tempo de produção requerem dos estudos uma análise dos efeitos nas propriedades rurais e, conseqüentemente, do uso do instrumental analítico da ciência administrativa.

No caso específico da COCARI, é oportuno levantar dados acerca da compreensão dos mesmos quanto à concepção de políticas de nível organizacional, como supra-organizacional, visando a compreender o estabelecimento de políticas internas que se voltam para os anseios de produtores, seus cooperados, especialmente quanto às informações que se fazem necessárias.

Entre as explicativas que se estabelecem, espera-se, por meio desta pesquisa, trazer contribuições para os estudos organizacionais no plano das interfaces da organização cooperativa com seu ambiente geral, a partir da proposta metodológica que se constitui em um

olhar de *fora para dentro*, e verificar o Sistema de Informações como um todo, sob a ótica dos usuários *sócios-cooperados*, podendo também romper com o paradigma convencional de *sistema-usuário* e estabelecer ações resultantes de um processo colaborativo que possa se estabelecer.

Finalmente, a partir dessa visão da realidade, é possível também que a pesquisa ofereça para a COCARI elementos que permitam identificar a existência de lacunas em seu Sistema de Informações no atendimento aos seus cooperados — carência de informações específicas ou com outras características, ou ainda identificar novas necessidades de informação detectadas pelos sócios-cooperados.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa consiste em compreender como os sócios-cooperados avaliam, apropriam-se e utilizam as informações veiculadas no Sistema de Informações da COCARI, para conduzirem suas atividades como produtor rural.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Descrever como os sócios-cooperados caracterizam a instituição cooperativa (entidade social e empresa) e seu relacionamento ou sua participação na gestão administrativa;
- b) verificar junto aos sócios-cooperados quais são as informações fundamentais e suas características para que elas possam ser efetivamente empregadas em suas atividades como produtor rural;

c) considerando a diversidade de canais e recursos do Sistema de Informações da COCARI, estabelecer a visão dos sócios-cooperados quanto às funcionalidades e efetividades deles;

d) levantar as características da política adotada pela COCARI, nas veiculações das informações para seus sócios-cooperados, posicionando-a frente à visão estabelecida pelos sócios-cooperados.

1.4 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Após essa seção introdutória, a presente dissertação reúne, no primeiro capítulo, as teorias e os conceitos sobre a *Organização Cooperativa*, com base nos seguintes autores: Bialoskorki Neto (2000); Batalha (2001); Loureiro (1981); Menegário (2000); Pedrozo (1995); Pinho (1982); Veiga (2002) e Zylbersztajn (2000).

No segundo capítulo, abordam-se os conceitos de Dados, Informações, Conhecimento e Sistemas de Informações, segundo o ponto de vista dos autores: Campos Filho (1994); Davenport (2003); Laudon e Laudon (2004); Manãs (2004); Marchand (2000); McGee e Prusak (1994); Melo (1999); Oliveira, D., (2004); Oliveira, J., (2004); O'Brien (2003); Stair (1998); Turban (2004). O texto procura identificar as características da informação para os usuários dos Sistemas de Informações, sejam estes informatizados ou não, procurando estabelecer a relevância e as características da informação para seus usuários.

No terceiro capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, buscando embasamento teórico nos seguintes autores: Cassel e Symon (2004); Cooper e Schindler (2000); Gil (1999); Marconi e Lakatos (2000); Minayo (2004); Triviños (1992) e Yin (2001).

No quarto capítulo, descreve a metodologia, o seu delineamento, os procedimentos prévios o ambiente, os sujeitos e o roteiro da pesquisa, além dos procedimentos adotados durante as entrevistas e na análise dos dados.

No quinto capítulo, apresentam o ambiente e objeto da pesquisa, um breve histórico da COCARI, seu Sistema de informações e os serviços prestados pela cooperativa aos sócios-cooperados.

Finalmente, no sexto capítulo, tem-se a análise dos resultados que servem de subsídios às conclusões finais, que configuram o sétimo capítulo.

2 ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA

Este capítulo destina-se ao estabelecimento de um referencial teórico sobre a organização cooperativa: evolução histórica, conceitos, classificação e gestão.

2.1 O COOPERATIVISMO E A ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA

2.1.1 Breve Histórico e Conceitos

O cooperativismo surgiu como um sistema formal, porém simples, de organização de grupos sociais com objetivos e interesses comuns, estando seu funcionamento amparado nos princípios da ajuda mútua e do controle democrático da organização pelos seus membros (LOUREIRO, 1981). Esses aspectos definem o caráter específico desse tipo de organização, uma vez que os associados assumem, ao mesmo tempo, as condições de proprietários e de clientes.

O cooperativismo resistiu ao tempo, sobreviveu às guerras e às mudanças sociais na economia e na política, sem, no entanto, alterar sua doutrina. O crescimento vigoroso do número de cooperativas e de cooperados acabou fomentando a criação de uma entidade internacional que representasse a classe cooperativa. Criava-se, então, em Londres, no ano de 1895, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), uma organização não-governamental independente que congrega, representa e presta assistência às organizações cooperativas do mundo todo. O cooperativismo mundial, no ano de 2005, conta com 800 milhões de pessoas cooperativadas, em cerca de 88 países, e atua em diversos setores da economia, tais como: agropecuária, saúde, serviços, trabalho, transporte, entre outros (ACI, 2005).

A legislação cooperativista no Brasil foi consolidada com a Constituição Republicana de 1891, por meio de seu Artigo 72, §8º, que assegurou a liberdade de associação, o que acabou

contribuindo para o surgimento das primeiras cooperativas no Brasil, mas foi com o Decreto nº 22.239/32 que se instalou legalmente o cooperativismo rochdaleano¹ no país. Sua vigência estendeu-se até 1966, tendo sido suspensa apenas durante o período de 1933 a 1938, quando se fez a tentativa de implantação do cooperativismo sindicalista no Brasil (PINHO, 1982).

O ano de 1966 foi marcante para o aprimoramento do regime jurídico das cooperativas, destacando-se o Decreto nº 59, de 21 de novembro de 1966, baixado com base no Ato Institucional nº 2, revogando diplomas anteriores, o qual definiu a política nacional de cooperativismo e reorganizou o Conselho Nacional do Cooperativismo, criado pelo Decreto nº 46.438/59, e sendo regulamentado pelo Decreto nº 60.597/67, completando assim o regime jurídico das cooperativas.

No ano de 1969, em Belo Horizonte, durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo, foi criado o órgão nacional de representação, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), atualmente com sede em Brasília. Contudo, sua existência legal e institucional foi consagrada somente em 1971, por meio da Lei Federal 5.764/71. Além de representar o cooperativismo nacional, a OCB presta assessoria técnica ao Governo Federal, mantém serviços de apoio às Organizações Estaduais (OCE's) e às cooperativas, promovendo a integração e o fortalecimento do cooperativismo, além de fomentar e orientar a constituição de novas cooperativas (OCB, 2005).

Com relação à Lei nº 5.764/71, Polônio (2004) destaca, em seu Art. 4º, o detalhamento das características da cooperativa:

¹ Rochdale, distrito de Lancashire, próximo a Manchester, na Inglaterra, onde, em novembro de 1843, 28 tecelões decidiram, após deliberação em assembléia, constituir formalmente uma cooperativa, baseada em princípios claros e definidos. A concretização ocorreu em 28 de outubro de 1844, com a fundação da então denominada Rochdale Equitable Pioneers Limited.

As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características.

- I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;
- II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;
- III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;
- IV - inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;
- V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
- VI - quorum para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral, baseado no número de associados e não no capital;
- VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral;
- VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;
- IX - neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social;
- X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos cooperados da cooperativa; e
- XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços (POLONIO, 2004, p. 216-217).

No artigo 6º dessa mesma Lei, tem-se a categorização das sociedades cooperativas:

- (I) singulares, as constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sem fins lucrativos, porém com fins econômicos, que exercem uma mesma atividade para realizar objetivos comuns, que para tanto contribuem equitativamente para a formação do capital necessário por meio de aquisição de quotas-partes e aceitam assumir de forma igualitária os riscos e benefícios do empreendimento.
- (II) cooperativas centrais ou federação de cooperativa, as constituídas de, no mínimo, 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais;
- (III) confederações de cooperativas, as constituídas, pelo menos, de 3 (três) federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades (POLONIO, 2004, p. 217).

Além da Lei Federal 5.764/71, vigente até hoje, que define a Política Nacional de Cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, estas orientam-se também pela *doutrina cooperativa*, que forma um sistema de cooperação econômica que pode envolver várias formas de produção e de trabalho e aparece historicamente junto com o

capitalismo, mas se coloca como uma das maneiras de sua superação. É reconhecido como um sistema adequado, participativo, justo, democrático e indicado para atender às necessidades e aos interesses específicos dos associados, propiciando o desenvolvimento integral do indivíduo por meio do coletivo. Seu princípio democrático estabelece que *cada pessoa um voto*, e o excedente, *ou sobra*², seja distribuído na proporção do trabalho de cada cooperado.

A evolução histórica deste sistema não se deu, entretanto, à revelia da complexidade crescente da organização econômica e social das formações sociais, em cujo contexto o movimento se inseriu e expandiu. Antes, ele se ajustou à dinâmica própria destas sociedades, que, na maioria dos casos, testemunharam a consolidação do capitalismo como modo de produção dominante.

Conforme Loureiro (1981), na ânsia de buscar a sobrevivência no regime capitalista, o cooperativismo passou a se utilizar de métodos organizacionais e operacionais de que se valiam as demais empresas, cujo objetivo era o de atingir graus de eficiência econômica compatíveis com as situações de mercado com que se defrontava. Nessa busca para sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo, foi transformando-se, gradativamente, em estruturas organizacionais complexas, levando muitas cooperativas até mesmo a inviabilizar o princípio da participação efetiva e do controle democrático da organização por parte dos seus associados.

² O termo lucro é substituído corriqueiramente pelo termo *sobras*. A razão dessa substituição se deve ao fato de que, quando constituída pelos tecelões de Rochdale, a cooperativa tinha o objetivo de opor ao capitalismo vigente na época, o qual utilizava o termo *lucro* para a diferença da receita bruta deduzido dos custos e as despesas.

Percebe-se, então, que à medida que a organização cooperativa se expande enquanto empresa e consolida sua sobrevivência em meio a uma ordem essencialmente competitiva, ela tende a descaracterizar-se como cooperativa, porquanto inviabiliza um dos princípios básicos dos Pioneiros de Rochdale, que a definem como *gestão democrática*, pois em vez de uma administração baseada na rotação de cooperados eleitos por seus pares em assembleias verdadeiramente soberanas, assiste-se, nas cooperativas, à consolidação, garantida por lei, de uma *gerência profissional* que leva ao distanciamento de interesses entre os que gerem e o conjunto dos sócios-cooperados. Ocorrendo também no nível da hierarquia interna de poder, as cooperativas assemelham-se às demais modalidades de empresas capitalistas (LOUREIRO, 1981).

2.1.2 Características fundamentais da organização cooperativa frente ao Mercado Capitalista

Em princípio, as cooperativas possuem características que as diferem de outras organizações. Veiga (2002, p. 39) destaca três características básicas: “a gestão, a propriedade e a repartição das sobras cooperativas”. Segundo essa autora, o desafio das organizações cooperativas é fazer que as três características se realizem na sua prática diária. A principal questão administrativa na cooperativa é “como ter uma gestão que permita a democracia interna — que é o agente de transformação — sem que isso se torne um gargalo para a eficiência necessária para enfrentar o mercado”.

Na visão de Veiga (2002, p. 39), a cooperativa possui dupla natureza, sendo, ao mesmo tempo, entidade social e empresa. As características da “entidade social” evidenciam-se por tratar-se de um empreendimento financiado, administrado e controlado coletivamente, a serviço de seus associados. Como “empresa”, a cooperativa deve estar voltada para o mercado, ser eficiente e eficaz, sem se perder na disputa do mercado capitalista, manter as

ligações intercooperativas na construção de redes de negócios cooperativos, tornando-se um embrião de uma nova ordem econômica e social. O “sucesso” dessa organização depende do ponto de equilíbrio entre essas duas naturezas.

Para Veiga (2002), essa dupla natureza tem provocado discussões teóricas e práticas que se refletem em contradição empresarial, no que diz respeito à distribuição das sobras. A pergunta que se faz é: distribuir resultados aos sócios-cooperados, ou acumular para o crescimento? Percebe-se que a resposta a essa pergunta deve ser definida e planejada pelo quadro social, para que seja deliberada na Assembléia Geral com o maior consenso possível.

Além da destinação das sobras, existe também a questão da gestão cooperativa pelos sócios cooperados, na forma como está disposta na legislação pertinente. Segundo Loureiro (1981), trata-se de uma questão educacional, pois, grande parte dos associados apresenta nível de instrução não-condizente com o exigido para administrar uma organização de estrutura tão complexa. Adicionalmente, à medida que se expandem e se burocratizam, estabelecem obstáculos adicionais à participação consciente e ao controle democrático da organização por parte dos sócios-cooperados.

Para Loureiro (1981), um indicador desse problema é o número cada vez menor, de participação dos cooperados na Assembléia Geral, o que demonstra a necessidade de encontrar mecanismos que permitam conciliar ou reconciliar a expansão (integração) da organização cooperativa como empresa de negócios, com a possibilidade de controle democrático e da participação efetiva dos associados na gestão de sua organização. Na visão dessa autora, a tendência é a do sistema cooperativista confundir-se cada vez mais com a racionalidade da empresa capitalista, afastando os cooperados da administração e transformando-os em clientes dos serviços prestados.

2.1.3 O Cooperativismo na ótica da Teoria Econômica

As mais recentes teorias enfocam a cooperativa como uma “empresa” (Veiga, 2002), embora reconheçam suas diferenças em relação às empresas de capital. Tal visão, corroborada por Benecke (1980 apud MENEGÁRIO, 2000, p. 67), enfatiza “o sucesso econômico de uma cooperativa como pré-condição para que ela possa cumprir suas funções sociais, sintetizadas nos seus princípios doutrinários”. Seguindo essa linha de raciocínio, destaca-se o estudo desenvolvido pelos adeptos da Escola de Münster, ou Teoria de Münster, também denominada Teoria Econômica da Cooperação, desenvolvida por um grupo de professores do Instituto de Cooperativismo da Universidade de Münster, na Alemanha. Rolf Eschenburg, Wilhelm Jager e Dieter Benecke elaboraram, sob a direção de Erik Boettcher, os pressupostos básicos dessa teoria, que, segundo Pinho (1982), podem ser sintetizados nos seguintes pontos:

- a cooperação admite a existência do interesse pessoal e da concorrência;
- os associados buscam a cooperação, ao perceber que a ação coletiva supera as vantagens da ação individual;
- a cooperativa, individualmente, tem importância econômica, independentemente das unidades produtivas dos associados;
- os dirigentes atendem a interesses próprios, na medida em que fomentam os interesses dos associados, ocorrendo a necessidade de estabelecer controles que possam tolher essas ações negativas dos dirigentes, bem como dos associados; e
- devem existir normas contratuais ou estatutárias que proporcionem legitimidade para solidariedade (consciente) entre associados e cooperativa.

Desses pressupostos, extraem-se os axiomas presentes nessa teoria, o da racionalidade ilimitada dos cooperados e o da informação completa, ambos defendidos pela teoria econômica neoclássica. Tomando por base esses pressupostos e axiomas, Boettcher (1980, apud PINHO, 1982, p. 12) define cooperativa como um “agrupamento de indivíduos que defendem seus interesses econômicos individuais, por meio de uma empresa que eles mantêm conjuntamente”. Por meio dessa definição, percebe-se que a Teoria de Münster analisa a empresa cooperativa sob duas dimensões:

- a externa, denominada produtividade, na qual o instrumental utilizado é semelhante ao das empresas de capital, como competitividade, qualidade e preço; e
- a interna, também denominada efetividade, cujo principal objetivo é avaliar a contribuição da cooperativa no desenvolvimento socioeconômico de seus associados, por meio da prestação de serviços e da distribuição das sobras.

Ainda segundo a Escola de Münster, produtor e cooperativa devem buscar o lucro. O produtor, por meio de suas próprias unidades produtivas e por motivos diversos (bem-estar, investimentos), e a cooperativa, pela necessidade de viabilizar, no longo prazo, uma prestação de serviços cada vez melhor aos seus associados. Vale ressaltar, que entende-se por prestação de serviços ofertados pelas cooperativas não somente a assistência técnica, mas também informações econômicas, administrativas e contábeis que possam auxiliar o sócio-cooperado na tomada de decisão na condução de seus negócios.

2.2 GESTÃO COOPERATIVA

Analisando o significado do termo gestão, deduz-se que quando alguém conduz uma empresa para atingir determinado objetivo, está realizando a sua gestão. Assim, gerir é o ato de

conduzir, é a atividade de levar uma empresa a atingir o resultado desejado pela organização, apesar das dificuldades (NAGAGAWA, 1993).

Para Nakagawa (1993), na condução de um empreendimento, cada indivíduo se vale das suas características individuais, de maneira que seu comportamento seja único e personalizado. Sendo assim, a forma de administrar um empreendimento representa um modelo de gestão que serve de referência para outros gestores, desde que sejam consideradas algumas variáveis: “modelo de gestão é qualquer representação abstrata e simplificada de objetos, sistemas, processos ou eventos reais” Nakagawa (1993, p. 37).

Seguindo esse raciocínio, o modelo de gestão deve ter por objetivo facilitar a compreensão das relações que ocorrem entre os elementos de um sistema, processo ou evento do mundo real. Em uma concepção mais ampla, estaria ligado ao modelo simbólico ou abstrato em que representa as idéias de seu idealizador; mas pode também ser representado nos diversos níveis menores da organização, como no processo de tomada de decisão em processos operacionais etc., podendo ser traduzido como ferramentas utilizadas para auxiliar nas decisões.

Qualquer empreendimento possui um propósito para sua existência, seja na indústria, no comércio ou na prestação de serviços, pois uma empresa só existe para atender uma demanda da sociedade em que está inserida. As propriedades rurais não fogem desse contexto, e há muito deixou de ser uma atividade somente para a subsistência (VEIGA, 2002), porque, quando se fala em atender a demanda da sociedade, tem-se como pressuposto básico a definição do negócio, ou seja, qual é o campo de atuação, sua missão, seus valores, seus objetivos, conhecimento do macro-ambiente e, conseqüentemente, conhecimento do próprio negócio e do seu papel na sociedade.

Então, se a gestão de qualquer atividade é constituída por características pessoais que são transferidas para a organização, com suas crenças, seus valores, suas tradições e seus hábitos, definindo os objetivos que se pretende alcançar, na gestão cooperativa, esses valores são trazidos pelos sócios-cooperados, por meio dos conhecimentos acumulados durante sua trajetória como produtor e incorporado com outros, como princípios, leis e normas internas que os capacitam para gerir a organização cooperativa. Complementarmente, caso ocorra a decisão pelo quadro social da organização administrada por uma *gerência profissional*, esta deverá conhecer, além dos mecanismos que envolvem a ciência administrativa, os princípios fundamentais que regulamentam as organizações cooperativas.

2.2.1 A gestão cooperativa frente aos seus princípios fundamentais

Para conduzir um empreendimento e levá-lo a atingir os objetivos traçados, o gestor vale-se das suas características individuais e de outros conhecimentos, imprimindo um modelo de gestão. No caso das organizações cooperativas, o gestor deverá levar em consideração, em primeiro lugar, as características *sui generis* desse tipo de empresa, ou seja, observar os princípios que constituem a base da organização cooperativa.

O primeiro desses princípios é a cooperação, também denominada de auxílio-mútuo, sendo este um dos grandes aliados que permitem aos cooperados atingirem os objetivos comuns. Entretanto, se esse princípio não estiver bem equacionado e os caminhos que levam aos objetivos não estiverem bem traçados, a empresa cooperativa pode colocar em risco a própria sobrevivência.

As empresas de capital também correm riscos similares, mas a competição, nesse caso, torna-se uma das responsáveis por promover a determinação que toda empresa de capital tem na busca de seu objetivo, a maximização do seu lucro.

A não-limitação do número de associados, em uma cooperativa, está diretamente relacionada com o princípio da *adesão livre e voluntária*. No entanto, a Lei nº 5.764/71 faculta às cooperativas estabelecer um limite diante da sua capacidade em prestar serviços para os sócios-cooperados. Porém, a livre entrada ou a saída, podem conduzir também a uma situação contratual frágil, na medida em que permite ao associado transacionar com sua cooperativa apenas quando lhe for conveniente. Por conseguinte, os benefícios gerados pelos produtores acabam não sendo transferidos para a cooperativa, o que contribui para seu desgaste econômico (BIALOSKORKI NETO, 1998).

O princípio da dupla qualidade estabelece que o associado é, ao mesmo tempo, *dono e usuário* de sua empresa; faz que não exista uma divisão clara entre propriedade e controle nas cooperativas. Essa característica pode levar a situações em que o ganho individual prevalece em detrimento do coletivo. Isso pode ser consequência de a empresa cooperativa ter como objetivo a prestação de serviços a seus associados e não a maximização do lucro.

A gestão democrática das cooperativas, que estabelece *cada homem, um voto*, deveria garantir a participação ativa daqueles produtores com um volume menor de operações, pois assim eles seriam igualmente representados em relação àqueles produtores que operam grandes volumes. Contudo, percebe-se uma participação pequena do quadro social nas Assembleias Gerais (LOUREIRO, 1981).

Outro fator é a remuneração das quotas-partes, que, devido ao princípio doutrinário, deve ser feita a uma taxa módica e fixa, com a finalidade de corrigir o capital social na cooperativa, o qual fica subestimado. Assim, a quota-parte, além de não apresentar liquidez, também deixa de apresentar valorização que demonstre o crescimento dos negócios.

Esse último fator, aliado à não-sujeição à falência,³ pode dificultar tanto a obtenção de empréstimos junto às instituições financeiras como as compras a prazo junto aos fornecedores.

Bialoskorki Neto (1998) afirma que, apesar de os princípios fundamentais comentados inicialmente exercerem influências que podem ser consideradas negativas, as cooperativas agropecuárias, comprovadamente, aumentam o nível de renda dos produtores rurais associados, por meio de três vertentes:

- facilita o relacionamento do produtor com as estruturas de mercado, fortemente oligopolizadas à montante e à justante de seu estágio de produção, principalmente, por meio dos ganhos de escala adquiridos;
- possibilita economia nos custos de produção relacionados às transações de mercado, à utilização de ativos específicos, às transferências de preços e à utilização de informações estratégicas e tecnológicas; e
- distribui proporcionalmente as sobras do exercício.

Além das vantagens apontadas por Bialoskorki Neto (1998), no aspecto econômico, Pinho (1996) destaca, por sua vez, o importante papel educativo e social desempenhado pelas cooperativas, por meio da Lei 5764/71, que estabelece que 5% das sobras apuradas em cada

³ Irion (1997 apud MENEGÁRIO, 2000, p. 49), com relação à falência, lembra que as cooperativas podem “se extinguir através de um processo denominado ‘dissolução’, que pode ser judicial ou extrajudicial e que obedece a uma série de formalidades legais denominadas ‘liquidação’”.

ano devem ser obrigatoriamente direcionados para o Fundo de Assistência Técnica e Educacional (FATES)⁴.

Ao tecer comentários sobre os princípios da doutrina cooperativista, Schneider (1994) comenta que, se o cooperativismo praticar de maneira autêntica a doutrina (elevação das condições materiais de vida por meio da melhoria da renda, auto-ajuda, entre-ajuda, participação, responsabilidade, dignidade e honestidade, especialmente a administrativa), ele saberá edificar uma nova ordem social e econômica, porque, responde às reivindicações e aspirações contemporâneas.

Assim, a organização cooperativa deve ser entendida como um sistema articulado de pequenas empresas independentes, tendo como atribuição fundamental, e como vantagem de negócios, a possibilidade de articular todo este sistema de produção ou de prestação de serviços. Para que o gerenciamento atinja um patamar desejado, é necessário que existam estruturas de monitoramento e de incentivo a esse processo.

2.2.2 A eficiência cooperativa frente aos princípios doutrinários

O empreendimento cooperativo, devido à sua estrutura doutrinária, tem algumas dificuldades de gestão que devem ser analisadas e trabalhadas, de modo a permitir a sua melhor performance econômica e social. Para o sucesso social, a cooperativa deve cumprir com sua

⁴A Lei 5.764/71, artigo 4º, inciso VIII, dispõe como característica da sociedade cooperativa a “Indivisibilidade do Fundo de Reserva entre os sócios, ainda que em caso de dissolução da sociedade”. A novidade, portanto, trazida pelo legislador do novo Código Civil, é a faculdade que têm os associados em distribuir o FATES a partir de janeiro de 2003, inclusive o saldo acumulado de anos anteriores, já que a nova legislação civil não faz qualquer restrição. O FATES era formado com a aplicação do percentual de 5% das sobras líquidas (art. 28, inciso I, da Lei nº 5.764/71), assim como o resultado decorrente dos atos não-cooperativos (art. 87, da mesma Lei). A partir de janeiro de 2003, como não há mais obrigatoriedade na constituição do FATES, os recursos que antes eram destinados a sua constituição passam a ser distribuíveis aos associados. Não obstante, os associados, querendo, poderão continuar com sua manutenção. Nesse caso, entretanto, o fundo ganha a natureza de fundo livre, nos termos do §1º do citado art. 28, da Lei nº 5.764/71, podendo ser distribuídos a qualquer tempo (POLONIO, 2004, p. 65).

responsabilidade junto aos sócios-cooperados, sendo um empreendimento econômico que traga *sobras* de forma a permitir o crescimento conjunto e igualitário.

Assim, a gestão cooperativa deverá ser, ao mesmo tempo, uma atividade voltada diretamente para os desejos dos consumidores de serviços e produtos no mercado e, por outro lado, ser sensível às necessidades de crescimento e consolidação das diversas empresas associadas ao empreendimento cooperativo (propriedades rurais), no qual cada associado é uma empresa que deverá crescer em conjunto com a cooperativa.

Existem, evidentemente, diversos problemas na organização cooperativa, alguns dos quais elencados por Bialoskorki Neto (2000): a falta de profissionalização na gestão; problemas de capitalização de recursos; integração entre as cooperativas e o nível de educação do quadro social. Esses problemas ainda persistem com diferentes graus de intensidade, dependendo da região e do segmento ao qual a cooperativa se insere, mas de modo geral são percebidos pelos envolvidos no sistema cooperativista.

Na realidade, a cooperativa é uma empresa onde se pode identificar algumas dificuldades de gerenciamento. Uma delas constitui-se na questão da necessidade de agilidade no processo de tomada de decisão, tendo em vista o princípio do controle democrático. Esse princípio obriga esta sociedade a manter esferas determinadas para as decisões dependentes da participação dos associados, como as assembleias gerais ordinárias e extraordinárias. Outra dificuldade é o fato de não ter a participação de capital de terceiros, já que são vetados a emissão de títulos e o acesso a fontes alternativas de capitalização (BIALOSKORKI NETO, 2000).

Por outro lado, é possível verificar a superioridade do empreendimento cooperativo, quando este se utiliza da configuração doutrinária para aumentar a eficiência de sua atuação. O princípio de controle democrático pode favorecer, por meio da assembleia geral, o

estabelecimento de um planejamento estratégico da organização muito mais sólido do que em outras empresas, devendo essa característica ser realçada pela cooperativa.

Outro ponto que merece destaque, com relação ao empreendimento cooperativista, é que este pode ser mais eficiente se comparado com outras organizações, pelo fato de tornar possível o desenvolvimento da empresa particular de cada associado, prestando serviços e oferecendo condições para o desenvolvimento dessas unidades de trabalho autônomas, que se auto-auxiliam sem prejuízos da necessária liberdade.

Assim, as discussões sobre empreendimentos cooperativistas eficientes passam por novas propostas como a Nova Geração de Cooperativas (NGC), que são empresas adaptadas a uma realidade de negócios internacionais mais dinâmicas e a padrões de concorrência mais exigentes (BIALOSKORKI NETO, 2000). A NGC traz a profissionalização da gestão, separando a propriedade do controle, motivando, assim, agilidade no processo de tomada de decisão. Concorre ainda o estabelecimento de uma relação contratual estável, reduzindo o oportunismo e aumentando os índices de fidelidade por parte dos associados. É claro que não se elimina totalmente o oportunismo, mas cria-se mecanismo de controle dos sócios-cooperados com a participação em programas de educação cooperativista.

A NGC foca os negócios que constituem o seu verdadeiro objetivo de existência, evitando a dispersão em atividades que não trazem resultado para a consecução de seus objetivos de mercado. Deve haver também uma possibilidade de transacionar com as quotas-partes, para que estas possam ter valor de mercado e ainda haver obrigatoriedade na distribuição de *sobras*, como forma de incentivar a participação nos resultados da empresa.

Com relação ao mercado, o empreendimento cooperativista deve estar atento às crescentes exigências dos consumidores e às oportunidades, a fim de estabelecer o inter-relacionamento

com outros segmentos do complexo agroindustrial, com o intuito de otimizar o uso de fatores de produção, facilitar o processo de ampliação da participação em determinados mercados e auxiliar na formação de uma marca sólida para os consumidores de bens e serviços.

O inter-relacionamento entre segmentos do complexo agroindustrial é parte da estratégia de integração horizontal ou vertical, podendo ser definido nos seguintes termos:

Integralização Horizontal refere-se à extensão da atividade agropecuária através de fusões, incorporações e desmembramento de processos ou atividades referentes às diversas culturas (produtos), visando ao aumento da produtividade. E a Integração Vertical é a inserção em processos superpostos, das sucessivas operações de transformações de matéria-prima em produtos processados (MORIBE, 1997, p. 18).

Rocha (2002, p. 440-441) comenta que a integralização horizontal é para a cooperativa uma “ampliação de suas atividades, assim como da quantidade de produtos vendidos. Permite abrir novas perspectivas de mercado e de valorização da produção dos associados”. Já a integralização vertical “pressupõe a incorporação de novas atividades à cooperativa”.

No entendimento de Moribe (1997) e de Rocha (2002), a integração vertical constitui uma estratégia utilizada pelas cooperativas, para agregar valor aos produtos, transformando produtos *in-natura* em produtos mais elaborados, por exemplo, ao conseguir atrair um número maior de cooperados. Assim, na integralização horizontal, a empresa passa a produzir bens destinados ao mesmo público alvo, fazendo uso de tecnologia e recursos produtivos distintos, pela estratégia de estimular vendas, ao fixar uma marca a um mesmo grupo de consumidores. Por outro lado, na integralização vertical, a estratégia é adquirir maior controle da cadeia produtiva, permitindo a adoção de ações voltadas à redução de custos, ou ainda exploração do mercado de consumo do produto final.

2.2.3 Características específicas da Gestão Cooperativa Agroindustrial

A atividade agrícola passou, nos últimos anos, por uma intensa transformação. O que era uma atividade de subsistência ou de auto-suficiência se tornou uma unidade dependente do mercado e das indústrias de insumos e processamento, chegando, nos dias atuais, a depender de um conjunto de negócios do sistema agroindustrial ou complexo agroindustrial.

O sistema agroindustrial, para Batalha (2001, p. 32), pode ser definido como “o conjunto de atividades que concorrem para a produção de produtos agroindustriais, desde a produção dos insumos (sementes, adubos, máquinas agrícolas etc.), até a chegada do produto final (queijos, biscoitos, massas, etc.) ao consumidor”. Ou seja, sistema agroindustrial ou complexo agroindustrial é toda uma rede de relacionamentos econômicos e contratuais entre diversos atores, desde a produção dos insumos, produção agrícola, processamento e distribuição do produto processado até chegar ao consumidor final. Essa definição inicial do sistema agroindustrial é importante, uma vez que, para se efetuar uma abordagem da organização cooperativa, não se pode ignorar estas múltiplas implicações, além do que, a análise do sistema agroindustrial é apropriada, como um recorte dentro do *agribusiness*,⁵ para se proceder ao estudo das empresas cooperativas. Assim, o desafio outorgado à economia empresarial cooperativa é, segundo Loureiro (1981), a de servir como intermediária entre o mercado e as economias dos cooperados, para promover o seu incremento, podendo ainda promover a integração do produtor à cadeia produtiva.

Na intermediação entre a economia cooperativa e as economias dos cooperados ocorrem algumas diferenças das existentes nas empresas de capital. Nas cooperativas, os associados

⁵Os autores John Davis e Ray Goldberg, em 1957, lançaram um conceito para entender a nova realidade da agricultura, criando o termo *agribusiness* e definindo-o como: “o conjunto de todas as operações e transações envolvidas desde a fabricação dos insumos agropecuários, das operações de produção nas unidades agropecuárias, até o processamento e distribuição e consumo dos produtos agropecuários *in natura* ou industrializados” (RUFINO, 1999 apud Araújo, 2003).

cooperam entre si e se relacionam individualmente com a cooperativa, sendo essas relações combinadas entre ambas as partes e explicitadas em Estatuto. Essas relações contratuais envolvem o princípio da *livre adesão*, pois algumas cooperativas o interpretam literalmente, no sentido de aceitar a associação de qualquer pessoa sem estabelecer quaisquer critérios para o ingresso na sociedade. Já outras cooperativas estabelecem em Estatuto as condições de entrada e de permanência dos associados, além dos motivos que podem gerar a exclusão deles do seu quadro social.

Outro ponto de destaque de uma organização cooperativa é a estrutura do poder. No cooperativismo, pelo seu sistema de decisão democrática, cada cooperado representa um voto, independentemente de sua participação no capital da cooperativa ou do movimento enquanto produtor. Tal fato deixa tanto um cooperado altamente atuante quanto um outro com eventual participação nos negócios com poder de igualdade e de influência nas decisões.

Comumente, uma cooperativa estrutura-se a partir de um organograma básico (ver Figura 1), constituído pela Assembléia Geral como órgão máximo de decisões. O Conselho Fiscal é órgão permanentemente encarregado de verificar o bom manejo econômico-financeiro da cooperativa, e a quem cabe a supervisão do cumprimento de todas as normas internas. O Conselho de Administração é órgão diretivo e executivo, a quem cabe dirigir e administrar a cooperativa, ficando a gerência da organização sob a supervisão do Conselho de Administração para tratar dos negócios ordinários e normais das cooperativas.

Nesse modelo de poder, é possível que sejam eleitas pessoas de confiança pelos sócios-cooperados, mas não serem, necessariamente, as mais capacitadas para dirigir uma cooperativa, ou para controlá-la adequadamente. Segundo Pedrozo (1995), as cooperativas agropecuárias enfrentam um problema complexo, uma vez que no seu relacionamento com o

sócio- cooperado devem seguir os princípios de solidariedade cooperativa, enquanto que na gestão cotidiana devem ser organizadas nos moldes de uma empresa privada.

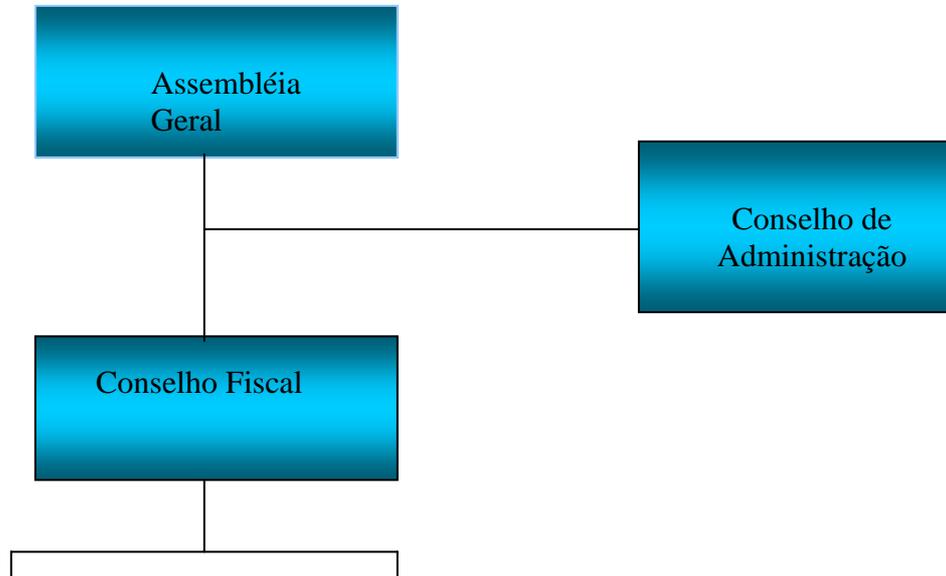


Figura 1 – Organograma Básico de uma Cooperativa

Fonte: Zylbersztajn (2000, p. 238).

A “empresa cooperativa” (perspectiva mais empresarial) e a “solidariedade cooperativa” (perspectiva associativa) são divididas em várias partes e se retroalimentam, formando um sistema denominado *sociedade cooperativa*. Essa conciliação de interesses econômicos e sociais, associada à prática democrática requerida para as cooperativas, gera um processo de decisão muito lento, muitas vezes inadequado, para as rápidas mudanças observadas nos dias atuais (PEDROZO, 1995, p. 305).

Na qualidade de empresa cooperativa, conceituada por Pedrozo (1995), a sociedade cooperativa funciona segundo uma lógica de mercado, na busca de resultados econômico-financeiros. Entretanto, no que diz respeito à solidariedade cooperativa, está presente a especificidade desta sociedade, na qual o sócio-cooperado ocupa um papel central, devendo respeitar os princípios do cooperativismo. Esses associados são dependentes das duas

perspectivas para manterem-se, e o desafio é conviver com duas lógicas distintas — econômica e social — na mesma organização.

Na visão de Bialoskorki Neto (2000), os sócios-cooperados nas sociedades cooperativas assumem, ao mesmo tempo, as funções de usuários e de proprietários, transferindo funções da sua economia individual para a empresa cooperativada. Dessa transferência de funções, resulta problema de desempenho advindo da não-divisão entre a propriedade e o controle da empresa cooperativa. Isso ocorre devido as formas contratuais frágeis encontradas entre os associados e as cooperativas, fazendo os cooperados serem, a um só tempo, sócio e cliente do mesmo instrumento contratual.

Após as considerações dos autores (BIALOSKORKI NETO, 2000; BATALHA, 2001; PEDROZO, 1985; PINHO, 1981), percebe-se que a atividade agrícola tem passado por transformações desde a forma de plantio até a forma de geri-las, fazendo os produtores mudarem paradigmas frente à nova realidade. Essas mudanças refletem também nas organizações cooperativas, fazendo-as buscarem melhorar sua performance por meio da gestão profissional, voltada para resultados, como qualquer organização.

Dessa forma, fazem as características predominantes na gestão cooperativa agroindustrial adquirirem forma inovadora de gerenciamento e, ao mesmo tempo, procuram não se afastar da filosofia e da doutrina, buscando o equilíbrio entre o social e o econômico. Mesmo porque, na sociedade cooperativa, as funções de sócio-cooperado, usuário e proprietário tendem a se fundir em uma só, exigindo dos gestores postura de conciliador entre elas, mostrando as necessidades da cooperativa como empresa, a qual não sobrevive e não consegue fornecer melhores serviços aos sócios-cooperados se não tiver resultados positivos.

E esses resultados, conseqüentemente, são provenientes na maioria dos atos-cooperativos, ou seja, do quadro social, que são os produtores associados à cooperativa.

3 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

As empresas, de uma maneira geral, articulam uma rede de ações inter-relacionadas, envolvendo seus ambientes externos e internos, e necessitam de informações qualificadas, sejam elas para atender às necessidades da organização formal ou para atender especificamente aos seus usuários finais.

Nas organizações cooperativas, essa rede de ações se encontra fortemente imbricada com um sistema disseminador de informações, que precisa, em sua essência, incorporar os princípios da doutrina e das especificidades de sua gestão. Em tese, esse Sistema de Informações se torna referência e suporte para pequenos e médios produtores cooperados, no que diz respeito a novas tecnologias, armazenamento, transporte e comercialização dos produtos *in natura*.

O presente capítulo pretende fornecer elementos para a compreensão do sistema gerador e disseminador de informações nas organizações, bem como as formas pelas quais são utilizadas para atender às necessidades específicas dos usuários.

3.1 A INFORMAÇÃO VALIOSA E OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Os avanços tecnológicos, notadamente na informática e nas telecomunicações, têm sido rapidamente absorvidos, estabelecendo uma nova “Era da Informação” (DAVENPORT, 2003 ; MEGIDO, 1998). Esses avanços impulsionam mudanças significativas nas formas de o homem viver e relacionar-se nos diferentes ambientes sociais.

Nas organizações, a dinâmica necessária à administração estabelece novas maneiras e novos meios para reagir aos atores de seu ambiente externo e atender ao controle interno. A informação, seja ela digital ou não, tem ganhado notória importância, a ponto de alterar as bases da cultura presente, tanto na sociedade comum como na corporativa.

Marchand (2000, p. 3) comenta que “a informação é o caminho das pessoas de negócio para expressarem, representarem, comunicarem e compartilharem seus conhecimentos com outros, para acompanharem suas atividades e conseguirem êxito em seus objetivos de negócios”.

McGee e Prusak (1994, p.18) enfatizam que, atualmente, na atividade empresarial, a informação assume importância estratégica, sendo preciso:

[...] determinar claramente o papel que a informação vai desempenhar no seu projeto e execução da estratégia competitiva em suas empresas, ou se arriscarão a ficar numa posição de desvantagem perante seus concorrentes mais capacitados no que se refere à informação.

Entretanto, para que a informação cumpra seus propósitos, deve revestir-se de valor para quem dela fará uso, exigindo certo *esforço* para tê-la adequadamente. Assim, conceitualmente, a informação destaca-se de um simples dado.

Para Oliveira, D. (2004, p. 36), “dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação”, enquanto a informação corresponde ao “dado trabalhado que permite tomar decisões”.

Manãs (2004, p. 64), por sua vez, conceitua dado como “uma expressão em estado bruto e não a interpretação de um fato” e descreve a informação como resultado do “dado registrado, classificado, organizado ou interpretado dentro de um contexto, exprimindo significado”.

Nesse momento, é importante ressaltar que os processos em que se desenvolvem o trato com a informação exigem como complemento fundamental o *conhecimento*, que se coloca como meio para o atendimento dos objetivos estabelecidos.

Para Drucker (2002, p. 37), o conhecimento é visto tanto como

recurso pessoal fundamental como econômico. O conhecimento é o único recurso significativo hoje [...] a terra, mão-de-obra e capital não desapareceram, mas se tornaram secundários. Eles podem ser obtidos, e facilmente, contanto que haja conhecimento. E o conhecimento nesse sentido significa conhecimento como utilidade, conhecimento como o meio para obter resultados sociais e econômicos.

Turban et al. (2004) colocam o conhecimento como um recurso a ser usado para que as informações organizadas e processadas possam resultar em discernimento, experiências, aprendizagem acumulada ou habilidade, se aplicável a um problema ou processo. Percebe-se, então, que a informação reveste-se de características mais relevantes do que os dados e obtêm significância por meio do conhecimento. O quadro 1 sintetiza as especificações desses conceitos.

DADOS	INFORMAÇÕES	CONHECIMENTO
Simple observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informações valiosas da mente humana
<ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturados 	<ul style="list-style-type: none"> • Requerem unidade de análise 	<ul style="list-style-type: none"> • De difícil estruturação
<ul style="list-style-type: none"> • Facilmente obtidos por máquinas 	<ul style="list-style-type: none"> • Exigem consenso em relação ao significado 	<ul style="list-style-type: none"> • De difícil captura em máquinas
<ul style="list-style-type: none"> • Frequentemente quantificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Exigem necessariamente a medição humana 	<ul style="list-style-type: none"> • Frequentemente tácito
<ul style="list-style-type: none"> • Facilmente transferíveis 	<ul style="list-style-type: none"> • Exigem necessariamente a medição humana 	<ul style="list-style-type: none"> • De difícil transferência

Quadro 1 – Conceitos de dados, informações e conhecimento

Fonte: Davenport (2003).

A informação assume a importância dos valores atribuídos a ela e auxilia na determinação do grau específico que o problema requer (CHOO, 2000). Assim, o valor da informação está diretamente ligado ao modo pelo qual ajuda, especialmente, na tomada de decisões. Dessa forma, alguns parâmetros podem ser considerados para avaliar o valor da informação, como os relacionados no quadro 2.

STAIR		DAVENPORT	
Características	Definições	Características	Definições
Precisa	Informação precisa não tem erro. Entrada de dado incorreto leva à saída de informação imprecisa. “Entra lixo; sai lixo”.	Exatidão	Ausente de erros. Simples na transmissão, na coleta e na agregação de dados.
Completa	Informação completa contém todos os fatos importantes.	Aplicabilidade	Que a mesma seja aplicável em sua totalidade.
Relevante	Informação tem que ser relevante para ser importante para os tomadores de decisão.	Envolvimento	Útil independente do seu valor, e para quem se destina.
Simple	Informação deve ser simples. Na medida certa.	Acessibilidade	De fácil obtenção e aquisição, conforme desejado.
Em tempo	Informações atualizadas e na hora certa.	Oportunidade	Atualizada numa situação específica.
Econômica	Informação deve ser econômica, isto é, calcula-se o valor da informação com o custo da produção.	Escassez	Maior valor para informações raras, dependendo da situação.
Confiável	Informação confiável, método de coleta de dados seguros.	--	--
Verificável	Podendo ser checada em qualquer tempo.	--	--
Flexível	Informação deve ser flexível para atender diversas finalidades.	--	--

Quadro 2 – Características da informação valiosa

Fonte: Stair (1998, p. 6) e Davenport (2003, p. 152-156).

Portanto, informação e conhecimento são, essencialmente, *criações humanas*. Administrá-las dentro de um contexto significa levar em consideração que as pessoas desempenham papel fundamental, tanto quanto a tecnologia de suporte.

Na era da economia globalizada, em que a cada momento depende da geração, administração e distribuição dos recursos de informação, bem como do apoio da tecnologia, as organizações necessitam promover relacionamentos, desenvolver estratégias criativas e tomar decisões que favoreçam ações eficientes. Assim, além de dar apoio à tomada de decisão, à coordenação e

ao controle, os Sistemas de Informações (SI) auxiliam os gestores e trabalhadores a analisar problemas, a visualizar assuntos complexos e a encaminhar soluções.

Do ponto de vista do seu gerenciamento, Campos Filho (1994) conceitua um Sistema de Informações como uma combinação estruturada entre o componente prático de trabalho (os métodos usados pelos recursos humanos para desempenhar suas atividades) com outros três componentes: informação (o conjunto de dados com forma e conteúdo adequados para um determinado uso); recursos humanos (quem coleta, processa, recupera e utiliza os dados); e tecnologias de informação (o conjunto de *hardware* e *software* que executa as tarefas de processamento das informações dos SI's). Tudo, porém, deve ser organizado e orientado para que os objetivos organizacionais sejam atendidos da melhor forma possível.

Numa empresa, portanto, um SI pode ser descrito como solução organizacional e administrativa para os desafios propostos pelo ambiente. Por conseguinte, além do controle interno, há atores como clientes, fornecedores, concorrentes, acionistas, cooperados e agentes reguladores que interagem com a organização e com seus Sistemas de Informações, influenciando e sendo influenciados pela informação que flui nas relações das organizações com o ambiente onde estão inseridas.

Conceitualmente, o termo *sistema* envolve um amplo espectro de idéias e leva a pensar em algo abrangente, tornando-se conhecido nas várias áreas da atividade humana: sistema solar, na Astronomia; sistema nervoso, na Medicina; sistema de equações, na Matemática; entre outros. A diversidade de enfoques leva a considerar que não há propriamente uma única teoria dos sistemas, mas sim uma presença constante de um conjunto de conceitos, princípios, métodos e técnicas associados à primeira idéia central de sistemas.

O cientista e pesquisador Ludwig von Bertalanffy (1977) que, nos primeiros anos da década de 1950, pesquisava sobre o comportamento dos organismos vivos, constatou que, a despeito de sua variedade de formas e de características, os seres biológicos possuíam pontos em comum. Ele acreditava, em um primeiro momento, determinar um método ou um novo método capaz de facilitar as pesquisas científicas, percebendo depois que o que tinha nas mãos superava as suas expectativas.

Melo (1999, p. 21) comenta que o cientista Bertalanffy estendeu seus estudos a outros tipos de organismos (sociais, mecânicos, eletrônicos, etc.), verificando que, “tal como acontecem com os seres vivos, esses organismos não-naturais conservam, igualmente, certas características comuns, não importando sua natureza e complexidade”.

Entre essas características pesquisadas pelo cientista, uma merece especial destaque: a chamada *identidade* desses organismos, o objetivo atingido por seus organismos, naturais ou não. Baseado nessas observações e análises sobre suas pesquisas, Bertalanffy formulou a “Teoria Geral dos Sistemas, identificando os organismos sociais como sistemas, visando à consecução de objetivos comuns. A partir dessa abordagem, sistema pode ser caracterizado como sendo um conjunto de partes relacionadas, apesar de independentes, sendo cada uma delas dependente entre si” (OLIVEIRA, J., 2004, p. 65).

O termo ‘sistema’ pode ser definido por qualquer teoria filosófica ou científica, especialmente quando se quer ressaltar seu caráter escassamente empírico. Leibniz (1997, apud ABBAGNANO, 1999, p. 908-909) chamava de sistema

o repertório de conhecimento que não se limitasse a ser um simples inventário, mas que contivesse suas razões ou provas e descrevesse o ideal sistemático da seguinte maneira: a ordem científica perfeita é aquela em que as proposições são situadas segundo suas demonstrações mais simples e de maneira que nasçam umas das outras.

Oliveira, D. (2004, p. 23) apropria-se de tais conceitos para definir sistema, no escopo da área administrativa e empresarial, “como um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”.

Por sua vez, a expressão *Sistema de Informações* é utilizada em sentidos bastante diversos, tanto na literatura técnica como em publicações de uso geral (CAMPOS FILHO, 1994; OLIVEIRA, D., 2004; OLIVEIRA, J., 2004; MANÃS, 2004). Contudo, é senso comum a idéia de um conjunto em que os componentes interagem entre si, para gerar um *produto final* desse processo, a *informação*, a despeito do emprego de qualquer tecnologia. Entretanto, dada a evolução e o emprego maciço das tecnologias da informação (notadamente a informática e as telecomunicações) para agregar valor à *informação*, o caso particular dos SIBC – Sistemas de Informação Baseados em Computadores — tornou-se dominante na literatura (ALTER, 1996; STAIR, 1998; O’BRIEN, 2003), levando muitos autores a generalizarem o tratamento simplificado de Sistema de Informações. O quadro 3 reúne alguns conceitos decorrentes desta situação.

AUTOR	CONCEITO
Alter (1996, p. 2)	“É um sistema que usa tecnologia da informação para capturar, transmitir, armazenar, restaurar, manipular ou exibir informações usadas em um ou mais processos de negócios”.
Stair (1998. p. .2)	“Sistema de informação (SI) é uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e as informações e fornecem um mecanismo de <i>feedback</i> ”.
O’Brien (2003, p. 6)	“É um conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicação e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização”.

Quadro 3 – Conceitos de sistemas de informações baseado em computadores

Fonte: Elaboração da autora da dissertação.

Entretanto, no caso específico do presente estudo, a diferenciação será considerada, ou seja, entende-se Sistema de Informações de uma forma generalizada, podendo ou não valer-se dos recursos tecnológicos, conforme instrui-se a partir dos conceitos posicionados no quadro 4.

AUTOR	CONCEITO
Stephen A Moscové <i>et al.</i> (2002, p. 23)	“Sistema de informações é um conjunto de subsistemas inter-relacionados, que funcionam em conjunto para coletar, processar, armazenar, transformar e distribuir informações para fins de planejamento, tomada de decisões e controle”.
Laudon e Laudon (2004, p. 4)	“Sistema de Informações (SI) pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados, trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações”.
Oliveira, J., (2004, p. 171)	“Um método formal de tornar disponíveis para a administração, oportunamente as informações precisas necessárias para facilitar o processo de tomada de decisão e para dar condições para que as funções de planejamento, controle operacionais da organização sejam executadas eficazmente”.
Manãs (2004, p. 55)	“O conjunto interdependente das pessoas, das estruturas da organização, das tecnologias de informação (hardware e software), dos procedimentos e métodos que deveriam permitir à empresa dispor, no tempo desejado, as informações de que necessita (ou necessárias) para seu funcionamento atual e sua evolução”.

Quadro 4 – Conceitos de sistema de informações

Fonte: Adaptado de Zanoteli (2001, p. 49).

3.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Davenport (2003, p. 11-12) afirma ser preciso não deixar de lado o principal objetivo da informação que é “informar”, pois todos os computadores do mundo de nada servirão, se seus usuários não estiverem interessados na informação que esses computadores podem gerar. O aumento da largura de banda dos equipamentos de telecomunicações, sistemas especialistas de nada servirão se os funcionários de uma empresa não compartilharem as informações que possuem, ou não estiverem dispostos a ensinar o que sabem.

A abordagem, comumente aceita, de que o gerenciamento de informações se baseia somente em investir em novas tecnologias, simplesmente não funciona. Pois os gestores precisam, na verdade, de uma perspectiva holística que possa assimilar alterações repentinas no mundo dos negócios e adaptarem-se às sempre mutantes realidades sociais, chamadas por Davenport (2003. p. 12) de “Ecologia da Informação”. Essa perspectiva considera o ambiente da informação em sua totalidade, levando em conta os valores e as crenças empresariais sobre informação (cultura), como as pessoas realmente usam as informações e o que fazem com ela (comportamento e processo de trabalho), as armadilhas que podem interferir no intercâmbio de informações (política), quais sistemas de informação já estão instalados adequadamente e, por último, a tecnologia.

A cultura e a estrutura organizacional afetam e são afetadas pelas decisões tomadas dentro das organizações, as quais podem ser programadas ou não. Assim, embora as abordagens da gestão da informação como suporte para decisões possam ter uma ampla variação, há, porém, uma convergência em seus objetivos intencionais dos seus processos de valor adicionado (STAIR, 1998).

Um outro fator decisivo para a tomada de decisões é o grau de risco envolvido. Geralmente, as decisões não-programadas em comparação com as programadas apresentam um alto grau de risco, porque, nas programadas, ponderam-se todos os fatos relevantes que poderiam afetar o resultado, embora quase nenhuma decisão é feita com conhecimento de todos os fatos que podem se transformar em risco.

Nos ambientes corporativos, tomar decisões envolve diferentes atividades. Simon (1990 apud LAUDON e LAUDON, 2004) descreve quatro diferentes estágios no processo de decisão: inteligência, que consiste em identificar e entender os problemas; concepção, quando o

indivíduo imagina possíveis soluções; seleção, que consiste na escolha de uma das alternativas possíveis para a solução; e implementação, que ocorre quando a decisão é levada a efeito. Todas essas etapas podem ser subsidiadas por Sistemas de Informações.

Entretanto, mesmos os ambientes corporativos não são excludentes das relações das organizações com o ambiente externo, e os Sistemas de Informações acabam incorporando também meios que possibilitam atenderem adequadamente aos clientes e fornecedores, além de incorporarem dados referentes à concorrência, ao sistema financeiro, ao governo, entre outros.

Davenport (2003) comenta que, para estas situações, as organizações se adaptam ao mundo exterior, investigam esse mundo em busca de transformações que devem se apropriar e moldam-nas às condições que se apresentam, visando à vantagem competitiva.

A figura 2 procura mostrar como os ambientes internos e externos das empresas estão relacionados, estabelecendo conexões entre si, formando uma rede de ações inter-relacionadas, necessitando de informações para que essa articulação ocorra. Assim, as organizações devem priorizar a busca e a manutenção das informações mínimas, críticas e potenciais.

Ao articularem com esses ambientes, as organizações buscam os objetivos do gerenciamento funcional dos recursos de informação e atender às necessidades dos usuários, que se tornam cada vez mais exigentes, identificam o *valor* nas informações e exigem mais dos Sistemas de Informações corporativos. Face a essa demanda crescente por informações valiosas, a gerência funcional desses sistemas deve buscar meios para assegurar um serviço adequado e com uso pleno dos recursos empregados.



Figura 2 – Como estão vinculados os ambientes interno e externo
 Fonte: Davenport (2003, p. 248).

Dessa forma, as empresas estão ampliando suas fronteiras corporativas tradicionais, para incluir usuários externos, o que torna a meta de atender as necessidades desses usuários em algo mais difícil e complexo, exigindo, no contexto de cada organização, equilíbrio e constante atenção para não se deixar levar por situações pontuais que acabam distorcendo uma política traçada.

Manãs (2004) observa que um bom Sistema de Informações pode suprir as necessidades operacionais de uma empresa e dos usuários, a fim de permitir a melhor tomada de decisões. Assim, a informação acrescenta ganhos e pode inclusive transformar-se em um produto desmaterializado, muito embora a mensuração ou o estabelecimento das explicações do seu valor econômico seja relativo.

Laudon e Laudon (2004, p. 24) comentam que “hoje, mais do que nunca, o ritmo de mudança global pede níveis muito mais altos de capacidade de reação das organizações — acompanhar e reagir a mudanças no ambiente externo”. Para esses autores, a maioria das organizações necessita realizar mudanças significativas; algumas precisam se reformular completamente para se manterem no mercado. Enfatizam também que as empresas estarão cada vez mais à procura de pessoa flexíveis e criativas, que compreendam tanto o negócio como os Sistemas de Informações.

Esse contexto se intensifica na medida em que permite visualizar as *fronteiras* dos Sistemas de Informações. Como o ambiente em que a empresa se situa é complexo, a organização obriga-se a monitorar constantemente os acontecimentos dos diversos componentes, ou seja, antecipando-se a eles, como pode ser visualizado na figura 3.

No que tange ao uso do Sistema de Informações no contexto do ambiente dinâmico de negócios, Freitas (2000) destaca as técnicas de pesquisa e de análise de dados, principalmente qualitativas, como recurso aplicativos para exploração de informações consistentes e úteis para o dia-a-dia da organização. Considera também o fato de que os dados quantitativos das empresas são usualmente buscados, de forma diferente dos qualitativos, desafiando a habilidade do homem de negócio em adquirir, nas entrelinhas, posicionamento, opiniões e

perfis que exigem leitura atenta para possibilitar rapidez às informações realmente pertinentes.

Para O'Brien (2003), a avaliação dos Sistemas de Informações começa pela comprovação de que os objetivos estão sendo alcançados, em conformidade com as metas estabelecidas pela organização. O autor identifica os requisitos para a solução dos problemas, que podem residir em nível organizacional, pessoal e tecnológico.



Figura 3 – O ambiente complexo de uma organização

Fonte: Laudon e Laudon (2004, p. 24).

O'Brien (2003) salienta ainda que, embora a relação custo/benefício seja considerada importante, principalmente em se tratando de uma área em que os investimentos são relevantes, existem outros fatores que devem ser discriminados no processo de avaliação, destacando “as necessidades de informação dos potenciais usuários e *balisa* os requisitos de recursos, custos, benefícios e viabilidade de um projeto proposto” (O'BRIEN, 2003, p. 323).

Defende o autor que esse estudo envolve:

- a) as necessidades de informações da organização e de usuários finais;
- b) as atividades, recursos de produtos de quaisquer sistemas de informação existentes;
- c) as capacidades dos sistemas de informação exigidas para satisfazer suas necessidades de informação e as de outros usuários finais (O'BRIEN, 2003, p. .326).

Na análise de Stair (1998), a constante avaliação dos Sistemas de Informações permite verificar se os objetivos alcançados estão de acordo ou não com as metas da organização e identificar problemas potenciais, oportunidades e possíveis respostas, em atenção às necessidades de aperfeiçoamentos.

Em um contexto mais específico, Pinho (1982) e Bialoskorki Neto (2000) destacam que as cooperativas, por meio dos Sistemas de Informações, são responsáveis por disseminar novas tecnologias e informações relevantes ao produtor rural, e que elas fazem hoje o papel que é de competência do Estado, ao referir-se à assistência técnica, ao armazenamento e à distribuição dos produtos agrícolas e pecuários.

3.3 CONCEPÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

Apesar de não ser propriamente um componente do Sistemas de Informações, os objetivos organizacionais determinam as práticas de trabalho, provendo os critérios que levam à decisão de como e quando essas práticas devem ser alteradas e adaptadas. Nesta concepção mais abrangente de um Sistemas de Informações, todos os componentes são importantes, porém, Campos Filho (1994, p. 34) enfatiza que “o ponto focal para o entendimento da natureza do SI são as práticas de trabalho, e não a tecnologia da informação, como pode parecer à primeira vista”.

Cohen (1998, p. 42) contudo, considera que “a pouco tempo atrás, as decisões eram tomadas efetivamente por homens. Entretanto, o volume de dados processados cresceu tanto que as decisões são tomadas por homens e máquinas”.

Drucker (1997, p. 3) já previra o advir da nova organização, ou transformação para a “organização baseada na informação”. Na mesma época, Applegate et al. (1997) chegaram a propor que a Tecnologia da Informação (TI) devesse influenciar a estrutura das organizações, os processos gerenciais e a própria natureza do trabalho. Assim, os gerentes passariam a dirigir a tecnologia e gerenciar a influência dela nas organizações. Naturalmente, a TI colocava-se nesse patamar em função de sua infra-estrutura prover a plataforma sobre a qual as organizações podem estabelecer seus Sistemas de Informações, independentemente de sua natureza complexa, tanto em termos financeiros quanto funcionais.

Contudo, embora a base tecnológica seja imprescindível para a empresa moderna, pode-se dizer que enquanto a TI abrange os meios físicos e *software* de armazenamento e transmissão, os Sistemas de Informações têm como bases de sua configuração a tecnologia, a organização e a administração.

3.3.1 Funcionalidades dos Sistemas de Informações

Para compreender as funcionalidades e a abrangência de um Sistema de Informações em uma organização, é preciso ter claro como ela opera. Laudon e Laudon (2004) consideram que toda organização tem, basicamente, dois problemas gerenciais que exigem respaldo dos seus Sistemas de Informações: (1) gerenciar as forças e os grupos internos que geram seus produtos e serviços; e (2) atender ao ambiente geral, atendendo a acionistas, relacionando-se com clientes e fornecedores, compreendendo diretrizes e leis, reagindo a fatores, tendências socioeconômicas e da tecnologia.

Para Laudon e Laudon (2004), nenhum sistema rege as atividades de uma organização inteira sozinho. Usualmente, as organizações possuem diferentes tipos de Sistemas de Informações para focar diferentes níveis de problemas e diferentes funções dentro da organização, atuando, porém, de forma integrada (ver Figura 4).

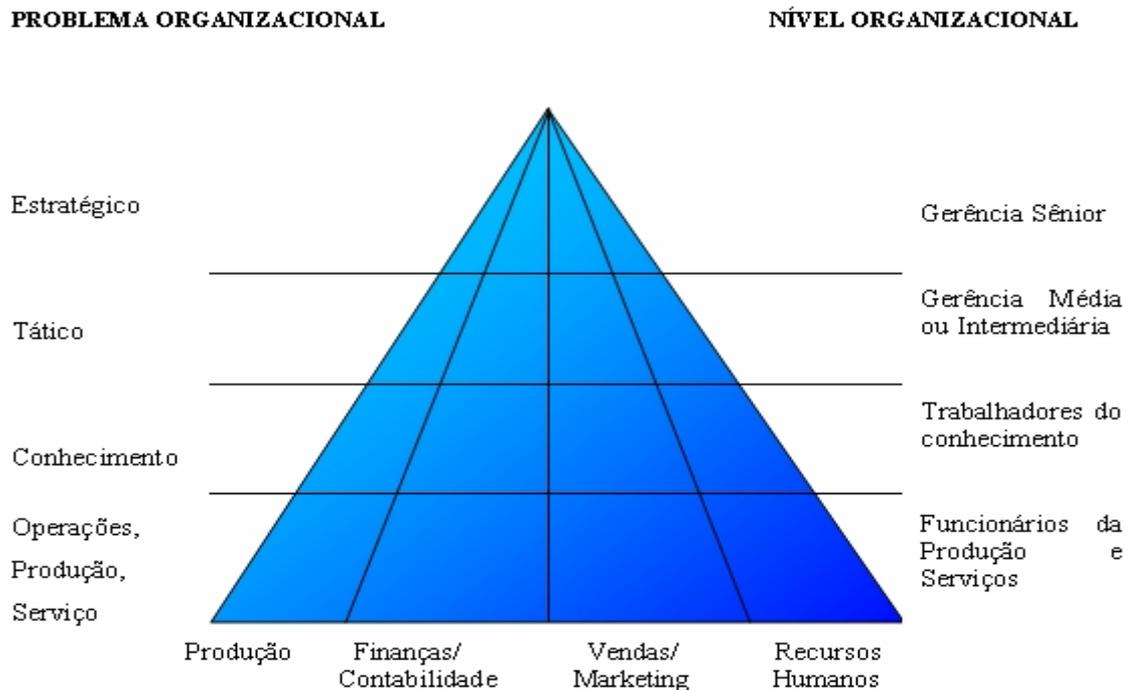


Figura 4 – Visão integrada dos sistemas de informações em uma organização

Fonte: Laudon e Laudon (2003, p. 28).

A evolução tecnológica, refletida nas gerações de computadores, permitiu às empresas explorar seus potenciais para executar aplicações comuns aos negócios. Assim, os primeiros sistemas de informações baseados em computadores chegaram às empresas com o objetivo de reduzir custos por meio da automatização de rotinas, tais como: folha de pagamento, faturamento aos clientes e controle de estoques.

Como esses primeiros sistemas tratavam e processavam horas diárias de negócios, passaram a ser reconhecidos por Sistemas Permanentes de Transações (SPT). Sob formas aperfeiçoadas,

estes sistemas absorveram a evolução dos conceitos e as tecnologias da informação, assumindo importância fundamental para a rotina das empresas modernas (STAIR, 1998).

Com a redução do custo de computação e com o aumento das capacidades do computador, tornou-se viável o uso da tecnologia da informação para tarefas mais analíticas do que o processamento de transações. Nos anos 1960, começou a ser desenvolvida uma nova safra de Sistemas de Informações que acessavam, organizavam, resumiam e exibiam informações para dar suporte à tomada de decisões rotineiras nas áreas funcionais. Eles passaram a ser conhecidos por Sistemas de Informações Gerenciais — SIG, uma vez que eram desenvolvidos para assegurar aos gerentes que as atividades da empresa (funções) fossem executadas de modo eficiente. Os SIG's funcionais geram relatórios periódicos sobre tópicos, como eficiência operacional, eficácia e produtividade. Preparam esses relatórios, extraindo informações do banco de dados da organização e os processa de acordo com as necessidades do usuário (TURBAN et al., 2004).

Para Melo (1999, p. 34), os SIG's “[...] trazem ao tomador de decisões estratégicas o necessário conhecimento sobre a realidade da empresa — quanto aos seus problemas, necessidades e desafios — e a realidade externa a ela”.

Já para O'Brien (2003, p. 274), os “Sistemas de Informações Gerenciais fornecem aos gerentes relatórios e respostas pré-especificadas em uma base periódica de exceção, por demanda ou em pilha, para atender suas necessidades de informação em apoio à tomada de decisão”.

Os relatórios, as telas e as respostas produzidos fornecem informações específicas em nível tático como operacional, no qual as informações normalmente são mais estruturadas. As informações podem ser requisitadas das estações de trabalho em rede de cada profissional,

incluindo navegadores de rede, programas aplicativos e *software* de gerenciamento de bancos de dados, que possibilitam acesso a informações na *intranet*. Além de outros bancos de dados, pode-se citar como exemplo as operações que são mantidas por sistemas de processamento de transações.

Oliveira, D., (2004) enfatiza as aplicações dos SIG's para monitorar, planejar e controlar, pois foram desenvolvidos para oferecer informações seguras e promoção de ações em várias áreas. Na área operacional, destacam ações para o estudo, o desenvolvimento, a racionalização de produtos e ainda o controle rigoroso da qualidade e a eliminação de perdas de produção. Para área Mercadológica, o SIG tem por objetivo promover estudo e identificação das necessidades de mercado, como também o desenvolvimento de novos mercados, checando as atividades dos concorrentes o grau de efetividade, além do controle e da análise do mercado e do cliente. Já na área Financeira, identifica a estrutura mais adequada de capital e controles e busca a otimização do capital de giro por meio de controle efetivo do fluxo de caixa. Outra área que se beneficia com o SIG é administrativa, por meio da otimização dos demais sistemas: controles administrativos, contábeis, orçamentários, de custos, entre outros.

Assim, além de constituir-se em instrumento administrativo de significativo auxílio para os executivos da empresa, um SIG se estabelece juntamente com fatores comportamentais como a cultura organizacional, as emoções e os desejos, posicionando-se em uma categoria importante de SI que apóiam a maioria das necessidades da tomada de decisão.

Entretanto, os anos 1980 mudaram também essas tendências, pois com o aumento de capacidade e os custos mais acessíveis justificaram o suporte computadorizado para um número cada vez maior de aplicações não rotineiras e até ocasionais; assim nasceu o conceito

do sistema de apoio às decisões (SAD), cujo principal objetivo era o de oferecer suporte via computador a decisões complexas, às vezes não-rotineiras (TURBAN et al., 2004).

Com essa mudança de cenário, os usuários da informação passaram a ficar mais próximo dos sistemas informacionais das organizações, que deixaram de ser engessados, ficaram mais flexíveis e passaram a agregar valores da Tecnologia da Informação.

Esse foi o início da era da computação de usuário final, em que os principais usuários das informações dos sistemas passaram a contribuir para o desenvolvimento de sistemas próprios. Desse modo, o suporte para decisões expandiu-se, dando origem aos Sistemas de Informação para Executivos, destinados a oferecer inicialmente suporte aos executivos experientes, sendo expandidos depois, para apoiar todos os níveis de gerentes de toda a organização (TURBAN, et al., 2004).

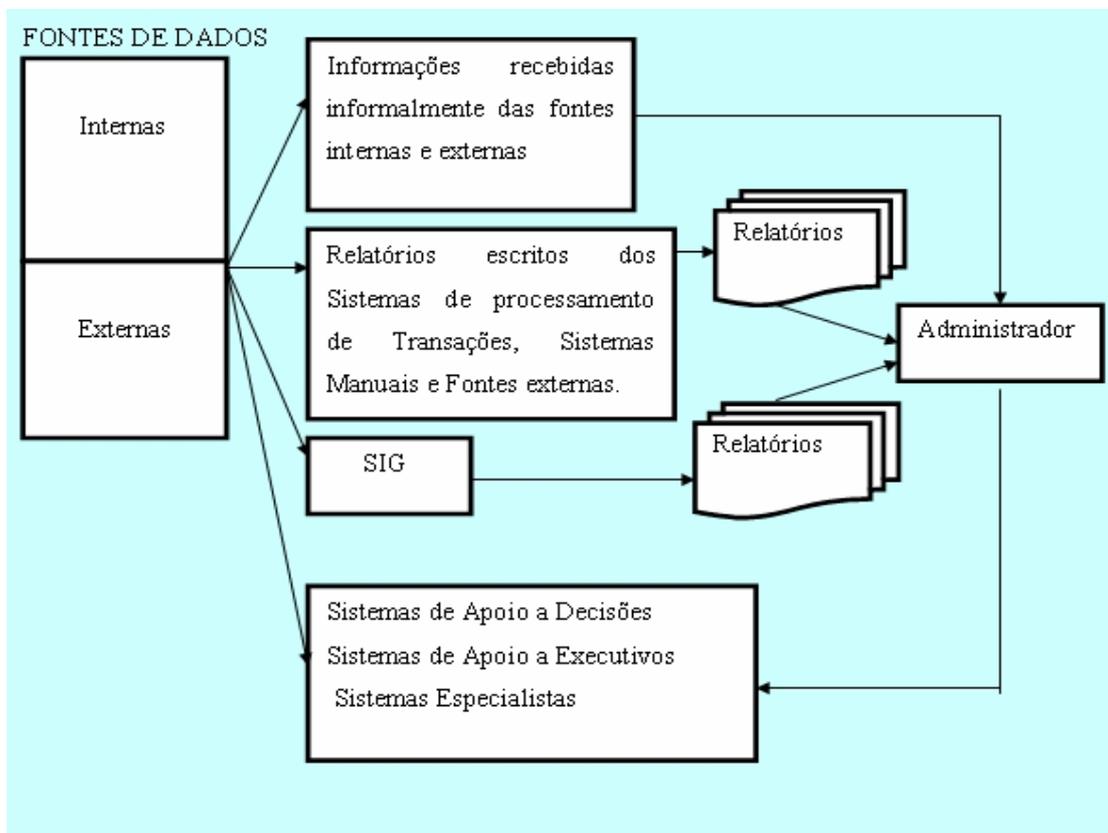


Figura 5 – Fontes de Sistemas de Informações

Fonte: Stair (1998, p. 209).

Percebe-se, portanto, a incorporação de vários tipos de SI nas organizações, à medida que cresce o envolvimento dos usuários com os recursos de *hardware* e *software*, aproveitando-se das oportunidades de evoluir em termos de visão tecnológica e prática, ao passo em que a própria evolução dos computadores ocorria. Dessa forma, os vários tipos de SI constituem-se em fontes de informações tanto para atender aos usuários da organização quanto aos externos a ela (ver figura 5).

3.3.2 Componentes dos Sistemas de Informações

Enquanto o termo Tecnologia da Informação se restringe aos aspectos técnicos como *hardware* e *software*, os Sistemas de Informações (Baseados em Computadores) se utilizam elementos tangíveis (*hardware*) e intangíveis (*software*, banco de dados, telecomunicações, pessoas e procedimentos), para atender ao fluxo de informações e ações das pessoas envolvidas. Assim, além dos componentes tecnológicos, é preciso considerar os componentes organizacionais e humanos dos SI.

Componentes Organizacionais

Na visão de Laudon e Laudon (2004), a organização é responsável por moldar os Sistemas de Informação, pois possui estrutura hierárquica, cultura específica, premissas fundamentais, procedimentos formais ou regras e valores agregados, entre outros. Os autores propõem a existência de quatro funções em qualquer organização, independentemente do porte: Produção, Recursos Humanos, Vendas e *Marketing*, Finanças e Contabilidade, esquematizadas na figura 6.

Em razão dessa variedade de características em uma organização, os Sistemas de Informação se revelam fundamentais para a resolução de problemas e para a maximização de resultados.

Stair (1998) aborda questões relativas às organizações como fatores fundamentais que interferem diretamente no tipo de Sistema de Informação. Suas metas, seus objetivos e a forma de gerenciamento delinham o tipo de Sistema de Informação a ser utilizado.



Figura 6 – As quatro grandes funções de uma empresa

Fonte: Laudon e Laudon (2004, p. 22).

Para Stair (1998), as estruturas organizacionais são definidas como subunidades organizacionais que estão relacionadas e ligadas à organização como um todo. Apesar de existir grande número de possibilidades, a estrutura dessas organizações se enquadra, geralmente, dentro das categorias Tradicional, de Projetos, de Equipe ou Multidimensional:

- a) Estrutura Organizacional Tradicional: considera as empresas com organograma hierárquico, em que os departamentos se reportam diretamente ao presidente ou ao gerente geral. São, por isso, denominadas de empresas de posições de linha, cujas características principais, é dar aos trabalhadores maiores poderes, responsabilidades e autoridade para a tomada de decisão, mas exerce um maior controle. Ocorrendo nesse caso a importância de disponibilização do SI;

- b) Estrutura Organizacional de Projetos: é uma estrutura que tem seu foco nos principais produtos ou serviços da empresa. Ao encerrarem o projeto que está sendo executado, os participantes passam para um novo;
- c) Estrutura Organizacional de Equipe: nessa estrutura, o foco principal está nas equipes e nos grupos de trabalho, podendo ser pequenos ou grandes. No caso de equipes ou grupos grandes, há um líder que se reporta a um gerente de nível superior;
- d) Estrutura Organizacional Multidimensional: compreende empresas que possuem várias estruturas ao mesmo tempo.

Em uma abordagem mais generalizada, Mintzberg (2001) apresenta uma compilação de vários autores que relatam sobre as estruturas organizacionais, mostrando as organizações quanto ao seu *desing*, e como essas empresas configuram as suas estruturas e as formas de organizar; apresenta ainda com grande destaque, inclusive as alianças entre elas.

A determinação da cultura organizacional, como um dos pilares que influenciam a informação dentro de uma organização, é referenciada por Davenport (2003) e Stair (1998). Esses autores comentam que a cultura organizacional consiste nos conhecimentos e nas suposições mais importantes para uma cooperativa, corporação ou organização, os quais podem incluir crenças comuns, valores e abordagens de tomadas de decisões que não costumam ser declarados e nem documentados formalmente.

Conforme Stair (1998), a cultura organizacional pode gerar impacto significativo no desenvolvimento e na operação de Sistemas de Informações dentro da organização. Um procedimento adotado no desenvolvimento do SI e que conflita com uma regra informal que faça parte da cultura organizacional, pode colocar em risco a operacionalização dos Sistemas de Informações. Mas a cultura organizacional também influencia os tomadores de decisões

quanto aos fatores e às prioridades que devem ser considerados no momento de traçar os objetivos de uma decisão. Vencer a resistência às mudanças pode ser uma tarefa difícil ao implantar os Sistemas de Informações, pois muitos sistemas e tecnologias novas falham porque os gerentes e os funcionários não estavam preparados para acompanhar as mudanças.

Davenport (2003, p. 109) entende que o comportamento envolve atos individuais e que a cultura abrange grupos ou organizações. Especificamente em relação à informação, o autor define como “padrão de comportamento e atitudes que expressam a orientação informacional de uma empresa”. Reforça que, apesar de algumas empresas terem a crença definida sobre como a informação deve ser apresentada, existem sentimentos subjetivos que incluem preferências, predileções, antipatias e aversões que provocam fortes atitudes culturais. Conclui que a organização constitui um ambiente confluyente que abriga diferentes elementos que utilizam os Sistemas de Informações.

Componentes Humanos

As empresas incitam o homem a instaurar e melhorar as relações no seu ambiente de trabalho, na sua esfera e na sua ação, pois compreendem a importância das *pessoas* que usam as informações vindas de sistemas computacionais que se integram no ambiente de trabalho.

Laudon e Laudon (2004) associam as pessoas com necessidades de treinamentos especiais com objetivo de uso dos Sistemas de Informações, visando aos resultados. A interface com os usuários ou aquelas partes de SI com as quais as pessoas devem interagir, tais como relatórios ou terminais de vídeo, também têm grande influência na eficiência e na produtividade.

Sleight (2001) comenta ser comum as pessoas temerem a tecnologia e que isso deixará de ocorrer quando elas compreenderem sua importância e souberem tirar o máximo proveito da

TI. Portanto, é necessário desenvolver uma nova linguagem que possa ser traduzida em informação, elemento vital para qualquer tipo de organização. Assim, os sistemas de TI têm por objetivo gerenciá-la, armazená-la e distribuí-la. Uma razão para não cumprir seus objetivos, segundo o autor, é a tendência de se dirigir o foco para a tecnologia e não para o modo como as pessoas trabalham com a informação. Como a informação significa poder, poucos gostam de partilhá-la, salvo se a cultura da empresa buscar estimular as pessoas nesse sentido.

Para Sleight (2001), é importante, antes de usar a TI para ajudar no gerenciamento da informação, criar, em primeiro lugar, uma cultura da informação dentro da organização, quebrando os paradigmas com relação à disseminação dela. Pois de nada resolve ter sistemas eficientes, se as pessoas se sentirem donas da informação e não quiserem compartilhá-la com outros.

Almeida (1995) identifica dois elementos que, a princípio, podem provocar resistência ao Sistema de Informação em uma empresa — a deficiência do sistema e as forças organizacionais (cultura da empresa, estrutura de poder e comportamento individual ou coletivo); e observa que o segundo elemento se tem mostrado mais delicado e difícil de gerenciar, porque envolve comportamento. Conforme o autor, a cultura organizacional predominante em uma organização pode interferir na implantação de um Sistema, bem como na avaliação de sua eficácia, podendo atuar em sentido favorável ou contrário a essa implantação.

A TI, hoje caracterizada pelo uso de redes, tende a tornar a estrutura de uma organização mais horizontal e descentralizada, pois as informações fluem com facilidade e com rapidez, do nível operacional ao estratégico, permitindo um controle mais eficiente, que passa a ser

exercido de forma invisível. Por conseguinte, as inovações tecnológicas apresentam grande potencial de interferir nas relações sociais e de poder entre os membros das organizações (ROSEN e BAROUDI, 1992).

No caso de um SI em que as tarefas não são totalmente informatizadas, não se pode deixar de considerar os recursos humanos como um dos componentes desse sistema, como bem enfatiza Campos Filho (1994). Em geral, o desenvolvimento e a implementação dos SI's acarretam impactos sobre as pessoas envolvidas, podendo tornar-se uma situação de difícil gerenciamento. A falta de treinamento para resolver problemas aparentemente técnicos pode provocar falha humana, pelo fato delas não saberem contornar situações simples.

Nenhuma tecnologia por si só opera milagres em uma empresa. Se os usuários de um SI não o perceberem como ferramenta útil, por melhor que seja a tecnologia que o constitui, os benefícios correm o risco de jamais aparecerem. Por essa razão, o SI deve ser promovido, devendo existir uma estratégia da organização para conscientizar os funcionários da importância e do ganho de eficiência, se operada adequadamente por todos os envolvidos.

Componentes da Tecnologia

No terceiro fator que influencia os Sistemas de Informações, incluem-se os recursos ou artefatos tecnológicos, caracterizados como sendo os equipamentos e *softwares* da organização. São apresentados a seguir.

- a) recursos de *Software*: incluem todos os conjuntos de instruções de processamento da informação, compreendendo todos os programas operacionais que se relacionam ao SI, sendo que cada um constitui um conjunto de instruções para a execução de tarefas;

- b) recursos de *Hardware*: compreendem todos os dispositivos físicos e equipamentos utilizados no processamento de informações. Lembrando que não incluem apenas máquinas, como computadores e outros equipamentos, mas também todas as mídias de dados, ou seja, desde folhas de papel até discos magnéticos.

Laudon e Laudon (2004) verificam que, nos dias atuais, ocorre o avanço mais rápido do *hardware* do que a capacidade em se criar *softwares* úteis. Outro ponto destacado pelos autores é o avanço tanto dos *softwares* quanto dos *hardwares* em detrimento da capacidade das organizações de compreendê-los e aplicá-los, como ilustrado na Figura 7.

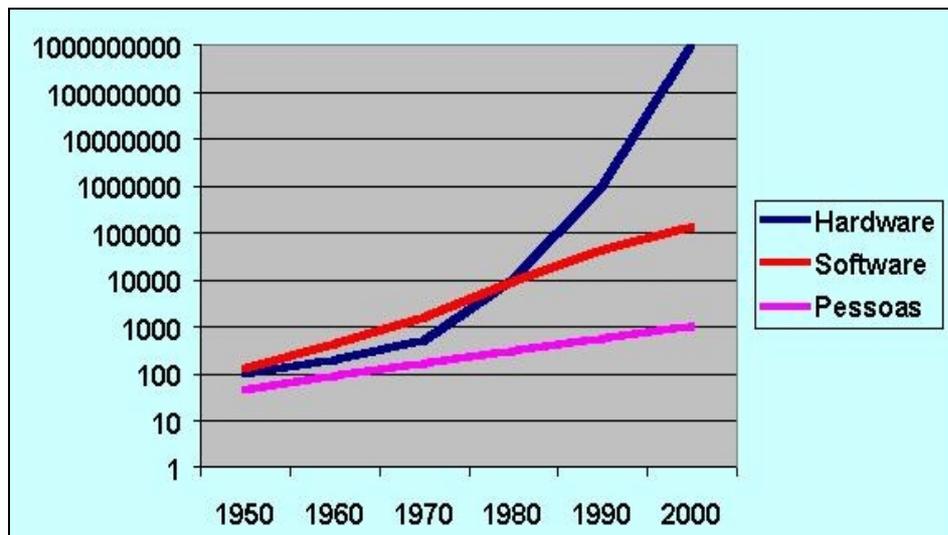


Figura 7 – Problemas de produtividade da tecnologia

Fonte: Laudon e Laudon (2004, p. 13).

Na realidade, existem muitas indagações sobre o uso do Sistema de Informações nas empresas, de acordo com Marchand, Kettinger e Rollins (2000, p. 271). Afirmam esses autores que, atualmente, os gestores ou líderes das organizações necessitam ser o “modelo ou símbolo” de conduta, por serem observados naquilo que fazem, muito mais do que no que dizem. Esses autores apresentam alguns questionamentos importantes que melhoram a capacidade informacional das organizações, caso sejam respondidos positivamente: 1) Como as informações são efetivamente utilizadas? 2) Quais as possibilidades e as limitações das

tecnologias de informações do seu negócio? 3) Quem estabelece os critérios para procedimentos e práticas que o seu pessoal deve adotar? 4) Há expectativas corretas para o seu pessoal? 5) Quais as condições nas quais sua organização deve melhorar quanto às capacidades de informação?

Dada a multiplicidade de fontes e de usos da informação e da relação entre o ambiente informacional e o da empresa como um todo, prever o futuro é “impossível” (DAVENPORT, 2003, p. 47). Uma organização pode não saber de qual informação ela precisa dentro de um determinado período de tempo, mas deve ajustar-se e mobilizar recursos para buscar as informações, quando estas forem necessárias (DAVENPORT, 2003).

Fundamentalmente, a busca por informações que atendam às necessidades dos usuários finais pode ser considerada como uma meta dos gestores, ao elaborar estratégias que visem a implementar os Sistemas de Informações da organização. No entanto, cabe a eles alinhar essas metas, levando em consideração os componentes organizacionais, humanos e tecnológicos da organização.

4 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos e as justificativas pela sua escolha em função das especificidades do estudo.

4.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

A investigação científica depende de um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos” (GIL, 1999, p. 26) para que seus objetivos sejam atingidos. Constitui-se de um conjunto de ações e propostas para encontrar a solução para um problema, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos.

A opção metodológica pela utilização de pergunta de pesquisa relaciona-se com as intenções do estudo descritivo e exploratório (TRIVIÑOS, 1992). As perguntas de pesquisa apresentadas neste tópico foram elaboradas com o propósito de auxiliar na busca pela resposta da questão norteadora da dissertação, assim enunciada:

Sob a ótica dos sócios-cooperados, as informações veiculadas por intermédio dos vários recursos do Sistema de Informações da COCARI atendem aos requisitos de qualidade e formas de apropriação para a condução das atividades em sua propriedade e de seus negócios?

Objetivando um detalhamento dos aspectos específicos da pesquisa, buscam-se explicações para as seguintes questões em especial:

- Como os sócios-cooperados caracterizam a instituição cooperativa (entidade social e empresa) e seu relacionamento ou participação na gestão administrativa?

- Quais são as informações fundamentais e suas características para que possam ser empregadas em suas atividades como produtor rural (diante de suas concepções de qualidade)?
- Considerando a diversidade de canais e os recursos do Sistema de Informações da COCARI, qual a visão dos sócios-cooperados quanto às funcionalidades e à efetividade deles?
- Quais as características da política adotada pela COCARI, na veiculação das informações para seus sócios-cooperados, posicionando-se frente à visão estabelecida pelos sócios-cooperados?

4.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, descritiva e exploratória, desenvolvida por meio de um estudo de caso unitário.

A opção pelo enfoque qualitativo relaciona-se à natureza do problema investigado e por realizar uma abordagem partindo do fundamento, conforme Chizzotti (2000, p. 79), de que “há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissolúvel entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito”.

Apesar do enfoque não quantitativo ou positivista da pesquisa qualitativa, Pozzebon e Freitas (1998) relatam que a escolha de uma pesquisa qualitativa, como o Estudo de Caso, pode ter como pressuposto filosófico subjacente o positivismo, devido ao comportamento complexo da realidade que se quer conhecer, acarretando em muitas pesquisas qualitativas a combinação de

elementos e técnicas da linha positivista. Assim a pesquisa qualitativa é menos conduzida por hipóteses muito específicas e estruturas categóricas e mais preocupada com temas emergentes e descrições ideográficas, permite flexibilidade no processo da pesquisa e procura fornecer uma visão holística de situações ou organizações que os pesquisadores estão tentando entender. Os métodos qualitativos são freqüentemente mais interativos, mais intensos (CASSEL e SYMON, 2004, p. 4).

Triviños (1987) comenta que a pesquisa qualitativa, de forma geral, segue a mesma linha ao realizar uma investigação, ou seja, existe uma escolha de um assunto ou problema, uma coleta e análise das informações. Ressalta, entretanto, que não existe uma seqüência rígida das etapas para o seu desenvolvimento, que, entre a coleta e a análise dos dados, a divisão é quase imperceptível. Ainda segundo o autor, a maior parte do desenvolvimento do referencial teórico se realiza no decorrer do estudo. Não significa, porém, que o pesquisador não buscou apoio em uma fundamentação teórica geral, significa sim que a necessidade da teoria surgirá em face das interrogativas que se apresentarão.

O estudo é eminentemente descritivo, conduzido pelas transcrições de entrevistas e anotações de campo. Comenta Triviños (1992) que esta estão impregnadas dos significados que o ambiente lhes outorga e, por ser produto de uma visão subjetiva, rejeita toda expressão em forma quantitativa ou numérica.

Simultaneamente, o estudo assume a condição exploratória que, segundo Triviños (1992), possibilita ao investigador aumentar sua experiência com relação ao problema, aprofunda seu estudo sobre um determinado objeto ou situação, não exige o embasamento teórico e não elimina o cuidado no tratamento científico dos trabalhos de pesquisa.

A análise específica da situação explica a estratégia metodológica do estudo de caso. Buscando reforço em Gil (1996), tem-se que a opção é pertinente frente ao fato de intencionar-se um estudo profundo e exaustivo, de maneira a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento.

4.2.1 Definição constitutiva e operacional dos termos

Dadas às características subjetivas da pesquisa, esta exige uma série de cuidados, especialmente no que se refere ao uso de determinados termos ou expressões. Neste sentido, Richardson (1999, p. 305) assinala que o pesquisador deve “dar a devida importância a cada palavra. Conhecer o significado das palavras, antes de usá-las. Evitar falsos sinônimos, nome vulgar ou familiar das coisas”.

Alguns termos foram utilizados de forma recorrente ao longo desta dissertação, embora tenham sido referenciados e conceituados pelo suporte teórico durante a elaboração deste trabalho. Assim, a seqüência de texto intenciona reforçar as definições adotadas, estabelecendo seus significados convencionados diante das peculiaridades e das especificidades desta pesquisa, como: Sistema de Informações, Sociedade Cooperativa, Cooperativa Agroindustrial, Informações Técnicas, Econômicas e Administrativas/Contábeis.

Sistema de Informações

O conceito de Sistema de Informações nesta pesquisa não está relacionado somente às informações geradas por computadores, mas a todo e qualquer recurso informatizado ou não, utilizado pela organização cooperativa para disseminar a informação. Dessa forma, considera-se que os Sistemas de Informações envolva componentes tecnológicos (informática, telecomunicações, etc.,) bem como componentes humanos e práticas de trabalho (com seus

recursos e instrumentos próprios) de forma a gerar informação e atender os objetivos organizacionais. Portanto, neste trabalho, tem-se SI como uma concepção mais abrangente, tal qual a considerada por Campos Filho (1994) e demais autores referenciados no quadro 4.

Sociedade Cooperativa

As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados. Essa definição oferece quatro importantes atributos, como se pode observar do texto transcrito por Polônio (2004), quais sejam:

- sociedade de pessoas;
- natureza jurídica própria;
- natureza civil; e
- prestação de serviços aos associados.

Assim, neste estudo, assume-se *sociedade cooperativa* como uma sociedade genuinamente de pessoas, e nem precisaria de lei específica para classificá-la como tal, uma vez que tem como fundamento a solidariedade, a igualdade e a comunhão de interesses dos associados.

Cooperativa Agroindustrial

Consideram-se, nesta pesquisa, as cooperativas agroindustriais como unidades empresariais onde ocorrem as etapas de beneficiamento, processamento e transformação de produtos agropecuários *in natura* até a embalagem, prontos para a comercialização, sendo classificadas

em alimentares e não-alimentares. As agroindústrias não-alimentares produzem fibras, couros, calçados, óleos vegetais não-comestíveis e outros. Os procedimentos industriais gerais são bastante similares aos de indústrias de outros setores, guardadas as especificidades inerentes às características do agronegócio, sobretudo com respeito ao abastecimento de matérias-primas e às cadeias produtivas. As agroindústrias alimentares estão voltadas para a produção de alimentos (líquidos e sólidos), como sucos, polpas, extratos ou lácteos, carnes, café, óleo-comestível e outros (ARAÚJO, 2003).

Informações Técnicas

De uma maneira geral, Marion (2002, p. 42-44) vê as informações técnicas como o lado “material ou um conjunto de processo de uma arte ou ciência”. Entretanto, a presente pesquisa focaliza as informações técnicas para agricultura, tratando-as por meio de quatro grupos, a saber:

- 1) preparo do solo: destoca, limpeza, roçada, gradeação, drenagem. O preparo do solo é o tratamento inicial para receber a cultura. A forma adequada para o preparo vai depender do tipo de cultura que o produtor pretende cultivar, ou seja, temporária ou permanente;
- 2) plantio: consiste na plantação da variedade selecionada. Após o preparo do solo, o produtor pode optar por uma das seguintes maneiras de plantar: canteiros, sementes e mudas. O que define o tipo do plantio é o tipo de cultura.

Na fase da germinação até a colheita, a cultura exige cuidados como Tratamento Fitossanitário, que é executado por agrônomos, por meio da assistência técnica. Além desse serviço, é necessário também a capina, a poda, a raleação, o desbroto e outros procedimentos.

Em algumas culturas, no período de formação do produto ou fruto, são necessárias aplicações de herbicida e/ou inseticida, ou serviços como de raleação e desbastes. As informações técnicas sobre o plantio envolvem ainda o replantio, a enxertia, o transplante, a embalagem de mudas, o transplante de mudas e a irrigação.

3) colheita: nessa fase, ocorre a colheita da safra agrícola, havendo, pois, necessidade de informações técnicas como cuidados com a regulação das colheitadeiras;

4) produtos colhidos: depois de colhidos os produtos ou frutos, o produtor deverá decidir pela venda ou pelo estoque. Se optar por vender, a decisão será fazer uma análise da comercialização e do transporte. Caso resolva estocar os produtos, para obter melhores preços, será preciso analisar qual a armazenagem mais adequada para a produção.

Informações Econômicas

As informações econômicas relacionam-se à capacidade de obter o uso e a combinação ótima dos recursos escassos, de forma a maximizar a produção de bens e serviços da economia. Para o estudo, as informações econômicas têm particular foco na política de preços da safra agrícola, custos dos insumos, cotação das *commodity* pela Bolsa de Chicago.

Informações Administrativas/Contábeis

As informações administrativas e contábeis consideradas para este estudo são todas aquelas necessárias para administrar a propriedade rural, destacando o planejamento, a análise financeira, o fluxo de caixa, dentre outras. Envolvem orçamentos de custos, despesas e

receitas, além do Balanço Patrimonial, da Demonstração do Resultado do Exercício, da Declaração do Imposto Territorial Rural e da Declaração do Imposto de Renda Pessoa Física.

4.2.2 Limitações da Pesquisa

Por tratar-se de um estudo de caso único, o escopo do trabalho reduz-se ao Sistema de Informações da COCARI, não abrangendo outros Sistemas da empresa ou a realidade de outras organizações cooperativas.

Objetivando a viabilização do projeto e buscando a representatividade na organização, a pesquisa limitou-se ao levantamento de informações aos sócios-cooperados de três entrepostos e ao coordenador do Departamento de Métodos e Sistemas, muito embora outros pormenores talvez pudessem ser constatados em outros entrepostos ou com outros entrevistados.

Cabe salientar ainda que não se constitui objetivo desta pesquisa concluir quanto aos reflexos positivos ou negativos, de fatores promotores de mudanças nos meios de uso do Sistema de Informações. Ou seja, estabeleceu-se também uma limitação na medida em que não se discute qualidade ou acessibilidade do Sistema de Informações na ótica dos gestores da organização.

4.3 PROCEDIMENTOS PRÉVIOS

Em setembro de 2004, iniciou-se o primeiro contato formal com a COCARI, sendo apresentada pelo Senhor Antonio Galera, um dos fundadores da cooperativa, ao presidente, o senhor Dorival Malacario, e ao vice-presidente o senhor Vilmar S. Sebold, ocasião em que foram informados do objetivo da pesquisa e em que fora solicitada autorização para sua realização na COCARI. Esse pedido foi formalizado, conforme correspondência (anexo 5)

entregue à Instituição, em 21 de setembro de 2004, juntamente com o Projeto da Dissertação, a Carta ao Associado, o Questionário de Pesquisa e o Termo de Consentimento. Naquela mesma data, foi apresentada a senhora Sonia Maria Argenton Abdul Rahman, coordenadora do departamento de cooperativismo, que ficou responsável pelos contatos, a fim de informar acerca da solicitação da pesquisa, e por dar um retorno à pesquisadora quanto à autorização para a realização do estudo.

A resposta formal da COCARI, autorizando a realização da pesquisa, foi comunicada, via telefone, no dia 30/09/2004, pela coordenadora do cooperativismo, a senhora Sonia Maria, que informou ainda ser responsável pelas informações e por prestar os esclarecimentos necessários para a execução do estudo.

Foram mantidos diversos contatos com a senhora Sonia Maria, para definir agendas e formas de execução do trabalho. A convite da coordenadora, ocorreu a participação nos seguintes eventos: treinamentos de novos cooperados, palestras de liderança com os coordenadores e secretários das Comissões (Propriedade, Entreposto e Central), participação em reunião com os coordenadores e secretários da Comissão Central e Diretoria Executiva e Coordenador da Divisão Operacional, Treinamentos das mulheres dos Cooperados, dia de campo, Assembléia Geral Ordinária e visita às indústrias. A participação nesses eventos e visitas às unidades produtivas objetivava o reconhecimento organizacional da cooperativa.

Isto posto, em abril de 2005, novas visitas foram agendadas para apresentação do Roteiro de Pesquisa e para a seleção dos entrevistados.

4.4 CARACTERIZAÇÃO DOS DADOS PRIMÁRIOS E SECUNDÁRIOS

Os dados de um estudo de caso constituem elementos fundamentais, obtidos durante a investigação, que possibilitam a compreensão do problema de pesquisa com maior profundidade (MINAYO, 2004). Dessa forma, os dados oferecem ao pesquisador diversos ângulos para perceber o fenômeno em estudo.

A seguir, apresentam-se considerações, detalhadas sobre os dados primários e secundários coletados neste trabalho.

4.4.1 Dados primários

Os dados primários equivalem a dados brutos, ou ainda àqueles de “primeira mão” (MARCONI e LAKATOS, 1985), que são adquiridos pelas pesquisas em leis, atas, filmes fotográficos, fitas magnéticas, arquivos ou qualquer outro meio.

Na pesquisa qualitativa, a coleta de dados não acontece em momentos isolados, conforme já foi comentado, e sim em interação dinâmica, retroalimentando-se, reformulando-se constantemente (TRIVIÑOS, 1992). Este autor comenta que, em um dado momento, deixa de ser coleta de dados e passa a ser análise de dados, sendo em seguida o veículo para uma nova busca, ou seja, a coleta de dados é tão vital para a pesquisa qualitativa como na investigação tradicional, pois o investigador precisa de enfoques aprofundados.

Minayo (2004, p. 81) salienta que, “ao lado da observação participante, a entrevista — tomada no sentido amplo de comunicação verbal, e no sentido restrito de colheita de informações sobre determinado tema científico [...]”, constitui uma fonte de coleta de dados primários, pois, são dados brutos que deverão ser trabalhados para se obter informações.

Sob tais colocações, os dados primários desta pesquisa foram obtidos mediante a aplicação de roteiros de entrevistas junto aos sócios-cooperados, conforme descrito nas sub seções que se seguem.

4.4.1.1 Entrevistas individuais

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto. Mediante uma conversação de natureza profissional, é um procedimento utilizado na investigação para a coleta de dados, ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Para Good e Hatt (1969 apud MARCONI e LAKATOS, 2000, p. 70), a entrevista “consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de um certo ato social como a conversação”. Trata-se, pois, de uma conversa efetuada face a face, de maneira metódica, que proporciona ao entrevistador a informação necessária. Dessa forma, a entrevista tem como objetivo a obtenção de informações do entrevistado sobre um assunto específico que se queira investigar.

Com relação à especificidade da entrevista, Minayo (2004, p. 109-121) defende que “quando se trata de apreender sistemas de valores, de normas, de representações de determinado grupo social, ou quando se trata de compreender relações, o questionário se revela insuficiente”. Para a autora, “o que torna a entrevista instrumento privilegiado de coleta de informações para as ciências sociais é a possibilidade de a fala ser reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos [...]” .

Para Triviños (1992), a entrevista semi-estruturada, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, dá liberdade para o informante ser espontâneo nas suas colocações,

o que contribui com o enriquecimento da investigação. Afirma esse autor que a entrevista semi-estruturada é aquela que “parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas dos informantes” (TRIVIÑOS, 1992, p. 146). Assim, seguindo a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do objetivo colocado pelo investigador, o entrevistado começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Para o propósito desta pesquisa, as entrevistas individuais do tipo semi-estruturadas foram aplicadas de maneira que os sócios-cooperados pudessem falar das questões colocadas, de forma livre e com a abrangência necessária, seguindo, na medida do possível, o roteiro constante nos anexos 3 e 4. Pode-se destacar ainda que foi tomado o devido cuidado para que o roteiro servisse apenas como guia das entrevistas, deixando o entrevistado bem à vontade, para expor suas observações, comentários e idéias.

Para iniciar a entrevista, adotou-se o seguinte critério: 1) apresentação do pesquisador, objetivo da pesquisa e correspondência específica, após, solicitou-se a participação do sócio-cooperado (Anexo 1); 2) com a concordância do sócio-cooperado, procedeu-se a leitura ao Termo de Consentimento e requereu-se sua anuência (Anexo 2); 3) explanação, em linhas gerais, das perguntas e pedido de autorização para gravar a entrevista; 4) após a anuência, procedeu-se a entrevista (Anexo 3); 5) no término, perguntou-se se o entrevistado queria ouvir a gravação ou acrescentar algo à entrevista.

Ocorreu apenas um caso em que o entrevistado não autorizou a gravação, alegando estar *rouco*, devido a uma gripe, o que foi prontamente atendido pelo pesquisador. Outra ocorrência

durante as entrevistas foi o defeito apresentado no aparelho (gravador), não ocorrendo à gravação de uma entrevista.

4.4.1.2 Observação não-participante

O ato de observar, de forma participante ou não, requer do pesquisador a sensibilidade de *olhar* com olhos sem um pré-julgamento, seja ele racial, político ou religioso. Na pesquisa científica, o conceito de observação não-participante está relacionado ao se manter à parte ao objeto selecionado, atuando como um observador atento.

Triviños (1992, p. 153), ao se referir sobre o ato de observar, comenta: “‘observar’, naturalmente, não é simplesmente olhar. Observar é destacar de um conjunto (objetos, pessoas, animais etc.) algo especificamente, prestando, por exemplo, atenção em suas características (cor, tamanho etc)”. Continuando, o autor afirma que “observar um ‘fenômeno social’ significa, em primeiro lugar, que determinado evento social, simples ou complexo, tenha sido abstratamente separado de seu contexto, para que, em sua dimensão singular, sejam estudadas em seus atos, atividades, significados, relações etc”.

A técnica da observação não-participante ocorreu em diversos momentos: nas reuniões, nas palestras e nas visitas à organização, aos entrepostos e às unidades produtivas. Procurou-se registrar todas as observações no caderno de anotações de campo, para posteriormente serem confrontadas e analisadas de forma conjunta com os resultados das demais técnicas de coleta de dados.

4.4.2 Dados secundários

Os dados secundários são informações já coletadas previamente com fins diferentes do que os objetivos em questão. Inclui-se neste item as obras literárias em geral e a imprensa escrita (MARCONI e LAKATOS, 1985), podendo ser classificados em dados internos, gerados pela própria organização, ou externos, gerados externamente. Segundo Yin (2001), tais dados se constituem em importante fonte de evidências.

Para Marconi e Lakatos (2000), os dados secundários são obtidos por meio de pesquisas bibliográficas já tornadas públicas, que deverão atender estritamente ao tema referido, buscando o estado atual do conhecimento.

Complementarmente, os documentos se constituem em uma fonte de inestimável valor de informações sobre os diferentes períodos da existência de uma organização, por serem, em todos os níveis, um dos principais subprodutos da interação e da comunicação entre indivíduos e grupos organizacionais (CASSEL e SYMON, 2004). A pesquisa documental tem por objetivo a contextualização de um período ou fase. Sobre isso, Yin (2001, p. 110) comenta que “ao se revisar os documentos, compreender-se que eles foram escritos com algum objetivo específico e para algum público específicos, diferentes daqueles do estudo de caso que está sendo realizado” *sic*.

Neste estudo, a análise de documentos que registram a história, que resgatam cenários e contextos e que retratam os acontecimentos relevantes para a organização, foi de enorme utilidade para a compreensão do contexto atual e também para obter os dados secundários descritos a seguir.

Considerando ainda que a escolha dos documentos não é um processo aleatório, mas que deve estar ligada às particularidades e aos objetivos do estudo, a pesquisa documental baseou-se na análise:

- de atas de reuniões realizadas na COCARI;
- dos registros de arquivos em meio físico (pastas e outros papéis) e em meio eletrônico (arquivos de computador);
- das matérias publicadas periodicamente no Informativo COCARI.

As observações relevantes e as conclusões obtidas a partir da análise documental foram registradas no caderno de anotações de campo, para posterior confronto e análise conjunta com os resultados das demais técnicas de coleta de dados.

4.5 AMBIENTE E SUJEITOS DA PESQUISA

O Estudo de Caso desta pesquisa foi desenvolvido na COCARI – Cooperativa Agropecuária e Industrial, entidade civil, sem fins lucrativos, de caráter cooperativista, voltada para o desenvolvimento econômico, social e cultural dos cooperados, colaboradores e seus familiares, por meio da agregação de valor à produção agropecuária, preservando o meio ambiente. A COCARI está sediada na cidade de Mandaguari, localizada na região Sul do Brasil, no terceiro Planalto da região Norte do Estado do Paraná, a 25 km de Maringá (BR 369) e a 420 km de Curitiba (ver figura 8a).

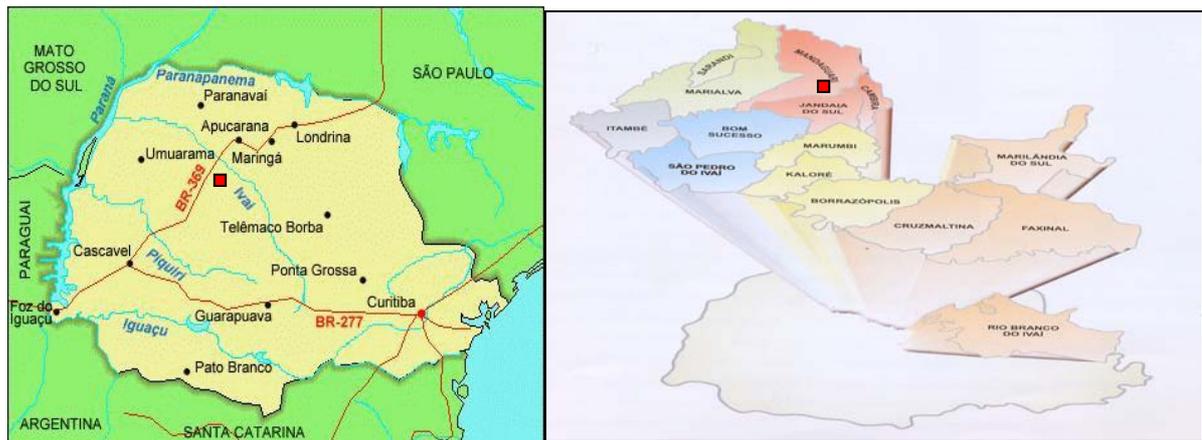


Figura 8a - Localização Geográfica da Cooperativa **Figura 8b – Área de Atuação**

As atividades da COCARI se estendem por 16 Municípios e 4 Distritos (ver figura 8b), sendo seu quadro constituído por 1.141 colaboradores que estão distribuídos entre diretoria e funcionários, destacando-se que 206 colaboradores pertencem à zona rural, onde estão localizados os entrepostos da cooperativa (ver quadro 5).

Órgãos/divisões	Colaboradores
Diretoria Executiva – Presidente	01
Vice-Presidente	01
Diretores Conselheiros	05
Conselho de Administração	20 (sendo 10 efetivos e 10 suplentes)
Conselho Fiscal	06 (sendo 03 efetivos e 03 suplentes)
Comissão Central	20 (sendo 10 efetivos e 10 suplentes)
Controladoria	03
Assessoria Jurídica	03
Auditoria Interna	02
Divisão Industrial e Comercial	742 (sendo 206 da área rural)
Divisão Operacional	275
Divisão Administrativa e Financeira	63
Total de colaboradores	1.141

Quadro 5 – Distribuição dos colaboradores

Fonte: COCARI (2004).

Os cargos de Diretoria, Conselheiros e Membros da Comissão Central não são remunerados; já os cargos da Equipe das Divisões Industrial e Comercial, Operacional e

Administrativa/Financeira são assalariados. A sustentabilidade da Organização é explicada e detalhada por ocasião da análise e do tratamento dos dados coletados.

4.5.1 Escolha dos entrevistados

Diferentemente de uma pesquisa quantitativa, em que a ênfase está na responsabilidade numérica, em um trabalho qualitativo, o pesquisador deve voltar a atenção para a busca da compreensão do fenômeno sob estudo a partir da ótica de um determinado grupo social (MINAYO, 1996). Ainda segundo a autora, a forma de escolha de um grupo de sujeitos de pesquisa não é numérico e uma amostra ideal é aquela capaz de refletir a totalidade nas suas múltiplas dimensões. A autora destaca também ser necessário definir claramente o grupo social mais relevante para as entrevistas e para a observação, privilegiando os sujeitos sociais que detêm os atributos que o investigador pretende conhecer.

Portanto, a escolha dos entrevistados, neste estudo, recaiu sobre os sócios-cooperados que estavam mais familiarizados com o objeto estudado, ou seja, os sócios-cooperados que participam das *comissões* constituídas pela cooperativa. Essa seleção foi feita de forma criteriosa e mesclada, de maneira que fosse representativa em termos de pontos de vista, experiências, viés histórico e visões, não importando, nesse caso, a quantidade de entrevistados, assim, optou-se em aplicar o roteiro de pesquisa em três entrepostos da cooperativa, localizados nos Municípios de Itambé, Marialva e Mandaguari.

A seleção dos entrepostos dessas localidades levou em consideração alguns fatores. Mandaguari: por ser o local onde nasceu a cooperativa, localização da sede, e pelo valor que representa para a sociedade local. Itambé: porque, segundo a informante-chave, os sócios-cooperados são inovadores, destacando-se dos demais entrepostos. Marialva: pela

concentração de um grande número de produtores com pequenas propriedades e com produção diversificada — soja, milho, trigo, pecuária leiteira, uva, café, etc.

4.5.2 Informante-chave

No trabalho qualitativo o informante-chave é conhecedor dos assuntos tratados na pesquisa e encontra-se estrategicamente posicionado no sistema social estudado. Neste sentido, Ichikawa (apud SANTOS, 2004, p. 97) comenta que o “primeiro entrevistado seria aquele que notoriamente tivesse grande parte das informações registradas em sua memória, e a partir de seu depoimento é que os outros entrevistados seriam contatados”. Isto posto, foi escolhida a senhora Sonia Maria Argenton Abdul Rahman, coordenadora do cooperativismo, por atender às características necessárias para ser o informante-chave. Este, além de ter papel importante no direcionamento da coleta dos dados e na escolha dos entrevistados, contribui sobre maneira na validação das questões do roteiro de entrevista.

No presente estudo, a escolha do informante-chave levou em conta o perfil, a experiência, o posicionamento estratégico, o tempo de trabalho na organização e o estreito envolvimento com a Diretoria, como os colaboradores e como os sócios-cooperados, fazendo parte do grupo que idealizou a criação de vários projetos que hoje se encontram consolidados.

4.5.3 Critérios de escolha dos entrevistados

Foram selecionados vinte e quatro sujeitos para as entrevistas individuais, cujo critério para a escolha dos sujeitos se pautou:

- pela expectativa das contribuições que eles poderiam dar à pesquisa com suas informações; e

- pela análise do perfil, da experiência, do tamanho da estrutura fundiária, da localização e da sua participação em uma das comissões.

Levaram-se em consideração os sujeitos que estivessem comprometidos com a cooperativa e que não detivessem as informações desejadas, quer por conhecerem pouco a organização, quer por não serem tão comprometidos.

Dessa forma, a escolha dos entrevistados recaiu sobre os sócios-cooperados que estavam mais familiarizados com o objeto estudado, ou seja, os sócios-cooperados que participam das *comissões* da cooperativa e o Coordenador do Departamento de Métodos e Sistemas.

Entre os cooperados atuantes na comissão da propriedade, entreposto e central, elegeram-se os entrevistados, conforme segue:

- a) entreposto de Itambé: dois com estrutura fundiária de 0 a 10 hectares, três com estrutura fundiária de 10,1 a 60 hectares, dois com estrutura fundiária de 60,1 a 290 hectares. Nesse entreposto, não houve sócios-cooperados com estrutura fundiária com mais de 290 hectares, selecionados para a entrevista, razão por não participarem em uma das comissões, um dos critérios estabelecidos para ser um sujeito de pesquisa;
- b) entreposto de Marialva: dois com estrutura fundiária de 0 a 10 hectares, três com estrutura fundiária de 10,1 a 60 hectares, três com estrutura fundiária de 60,1 a 290 hectares e dois com estrutura fundiária com mais de 290,1 hectares;
- c) entreposto de Mandaguari: um com estrutura fundiária de 0 a 10 hectares, dois com estrutura fundiária de 10,1 a 60 hectares, três com estrutura fundiária de 60,1 a 290 hectares e um com estrutura fundiária com mais de 290,1 hectares;

d) coordenador do Departamento de Métodos e Sistemas da cooperativa, unidade sede.

Na escolha dos sujeitos de pesquisa, além dos critérios ligados à competência, ao posicionamento e ao estratégico, comprometimento, procurou-se mesclar os sujeitos de forma que o grupo de entrevistados fosse composto de representantes de cada comissão e de cada estrutura fundiária e ainda de diferentes entrepostos.

4.6 ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Os roteiros de entrevistas foram concebidos com vistas a buscar explicações para as questões norteadoras da pesquisa.

Assim, um primeiro roteiro visa a entrevistar os sócios-cooperados, objetivando atender aos *como* e *porquê(s)* pretendidos pela pesquisa, enquanto que um segundo roteiro, para entrevista do gestor das informações vinculadas no Sistema de Informações da COCARI, pretende estabelecer um referencial acerca do que a organização tinha idealizado (em termos de informação) para os sócios-cooperados, e o que ocorre, de fato, em termos de apropriação dessa informação.

4.6.1 Levantamento sobre as relações entre cooperativa e sócio-cooperado

Para atender o primeiro objetivo específico — descrever como os sócios-cooperados caracterizam a instituição cooperativa (entidade social e empresa) e seu relacionamento ou participação na gestão administrativa — elaborou-se um grupo de questões cujas respostas descrevessem a visão dos associados com relação às características que definiam a organização como uma entidade social e empresa. Procurando investigar ainda a razão que

levou-os a se associar, e se o fato provocou mudanças na forma de conduzir os negócios da propriedade rural. Em um outro momento, examinou-se a avaliação deles com relação a sua participação (sócio-cooperado) na gestão da cooperativa, já que os entrevistados participam das comissões ligadas diretamente com o Conselho de Administração.

4.6.2 Levantamento sobre as concepções da informação

Para *verificar junto aos sócios-cooperados quais são as informações fundamentais e suas características para que possam ser empregadas em suas atividades como produtor rural*, elaborou-se um roteiro de entrevista, buscando levantar quais são as informações fundamentais para o produtor rural na condução das atividades da propriedade. Para facilitar o entendimento, optou-se por categorizar as informações em: Técnicas, Econômicas, Administrativas/Contábeis e em outras informações não contempladas nas categorias já mencionadas. Após, o levantamento das informações relevantes o passo seguinte foi identificar quais das informações relevantes eram obtidas na COCARI, a importância na tomada de decisão e ainda quais as características e possíveis fontes de acesso sem ser a cooperativa.

4.6.3 Levantamento sobre as finalidades do SI

Ao adotar o conceito de Sistema de Informação de um modo geral, podendo ser informatizado ou não, o terceiro roteiro objetivou investigar o Sistema de Informação baseado em computadores, e assim responder a questão referente ao objetivo específico: *Considerando as diversidades de canais e recursos, qual a visão dos sócios-cooperados quanto à funcionalidade e à efetividade dos mesmos*. Dessa forma, os questionamentos voltaram-se para as informações geradas por meio da computação e das telecomunicações,

independentemente delas serem obtidas na COCARI, ou ainda se eram obtidas direta ou indiretamente.

Em um outro momento, buscou-se investigar se o sócio-cooperado fazia uso direta ou indiretamente dos Sistemas de Informações baseados em computadores na COCARI, e ainda sua opinião sobre a disponibilização dessas informações.

4.6.4 Levantamento sob a política de gestão da informação

Finalmente, a fim de levantar as características da política adotada pela COCARI, para disponibilizar informações a seus sócios-cooperados por meio de diferentes meios, bem como as limitações e potencialidades destes, elaborou-se um quarto roteiro de entrevista, desta vez destinado ao gestor da informação na COCARI.

Buscou-se primeiramente informações sobre a política adota com relação ao investimento na infra-estrutura de tecnologia, administração e pessoas; após, a existência de mecanismo de *feedback* dos associados sobre a forma e os meios de disponibilizar a informação por meio de Sistema Baseado em Computadores; e, finalmente, a análise do coordenador quanto à limitação e à potencialidade dos meios adotados pela cooperativa para disponibilizar a informação.

Com o conjunto de questionamentos dos Roteiros mencionados, pretende-se encontrar respostas ou explicações para atender ao objetivo geral da pesquisa.

4.7 PROCEDIMENTOS ADOTADOS DURANTE AS ENTREVISTAS

Após submeter os roteiros à informante-chave, iniciaram-se as entrevistas com os sócios-cooperados, adotando-se procedimentos semelhantes nos três entrepostos onde foram realizadas as coletas de dados.

Para cada entreposto, obtiveram-se, junto à informante-chave, dados como nome, *e-mail* e telefone do coordenador. Por meio de contato, via telefone, agendava-se visita no entreposto. Em uma primeira visita, o coordenador do entreposto era esclarecido sobre o objetivo da pesquisa, e solicitava-se a prévia anuência da diretoria da COCARI para a realização do trabalho. Isto posto, o coordenador informava os dias e os horários que os sócios-cooperados vinham com mais frequência no entreposto. Fazia-se então o registro da informação no caderno de anotações de campo.

Na data agendada, retornava-se ao entreposto às 7h30min, horário em que a grande maioria dos cooperados costuma vir ao entreposto em busca de informações ou para a compra de insumos e outros, e aguardavam-se os sócios-cooperados. Ao chegarem no entreposto, os sócios-cooperados eram abordados pelo coordenador, que os encaminhava até uma sala onde estava o pesquisador, que, verificando o preenchimento das características previamente estipuladas para o estudo, dava início à entrevista. O último a ser entrevistado foi o coordenador do Departamento de Métodos e Sistemas, no dia 23 de agosto de 2005.

Quando na transcrição da entrevista percebeu-se que havia pontos que deixavam dúvidas, foi necessário retornar a Mandaguari no dia 30 de agosto de 2005, a fim de sanar as dúvidas existentes. Por meio da demonstração de como eram transmitidas as informações da sede para os entrepostos, e também pela observação de que módulos eram liberados para os sócios-

cooperados acessarem indiretamente a informação, sanaram-se as dúvidas, dando por concluídas as entrevistas com os sócios-cooperados e com o coordenador do DMS.

4.8 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

Os trabalhos de transcrição das entrevistas gravadas, bem como os trabalhos de análise das informações coletadas, iniciaram-se em agosto de 2005, tão logo fosse concluída a realização das entrevistas individuais. As percepções relevantes e as conclusões obtidas a partir das técnicas da observação não-participante e ainda da análise documental foram sendo registradas no caderno de anotações de campo no decorrer das visitas à COCARI. Essas informações, juntamente com os resultados das entrevistas, subsidiaram a apresentação e a análise dos dados, detalhadas nesta dissertação. A seguir, são descritos os procedimentos metodológicos que nortearam a análise dos dados coletados.

Além da transcrição das falas no roteiro de entrevista, foram realizadas gravações individuais armazenadas em 10 fitas cassetes, com uma hora de gravação cada uma. Essas fitas foram ouvidas pela pesquisadora na íntegra, sendo transcritos os fragmentos das falas julgados relevantes para a pesquisa, juntamente com as anotações já transcritas no roteiro de pesquisa. Na medida do possível, tentou-se registrar nas transcrições, além das palavras significantes, os silêncios, os risos, as repetições, as interrupções, os lapsos de memória, os sons, etc.

As falas dos sujeitos são carregadas de valores, crenças, ideologias, significados manifestos e latentes, o que dificulta a sua análise pura e simples somente pela abordagem denominada Análise de Conteúdo, citada por Triviños (1987). Nessa discussão, é oportuno resgatar Minayo (1992, p. 200), que afirma “A análise de conteúdo na sua história mais recente, isto é, enquanto técnica de tratamento de dados é considerada cientificamente, é caudatária das

metodologias quantitativas, buscando sua lógica na interpretação cifrada do material de caráter qualitativo”.

Tendo como base as metodologias propostas por Minayo (1992, p. 206-208) e por Gomes (1996, p. 70-74), apresenta-se a seguir a sinopse da análise elaborada neste trabalho e adaptada à realidade desta pesquisa. A análise utilizou os dados transcritos e transformados em textos, cuja descrição foi apresentada nos parágrafos anteriores:

Primeira Fase:

- foi realizada uma primeira leitura com a correspondente interpretação dos textos construídos a partir das transcrições das falas extraídas das entrevistas efetuadas;
- procurou-se destacar, nos textos construídos, as palavras, os termos ou as expressões que estariam indicando ou denotando idéias ligadas à gestão cooperativa, à estrutura organizacional, o meio de comunicação, a relevância e característica da informação;
- procurou-se destacar, nos mesmos textos, palavras, termos ou expressões que estariam indicando ou denotando as representações e as percepções que os cooperados teriam sobre a COCARI, no que se refere à disponibilização da informação, ao meio de disponibilizar, a relevância e as características da informação.

Segunda Fase:

- realizou-se uma nova leitura dos textos produzidos, procurando observar expressões que poderiam ter passado despercebidas na primeira fase;
- conservaram das transcrições: o registro das palavras, os silêncios, os risos, as repetições, as interrupções, os lapsos, os sons, etc.

Terceira Fase:

- promoveu-se a análise das informações produzidas na fase anterior;
- buscou-se o significado explícito de cada uma das falas transcritas;

- levaram-se em conta os possíveis aspectos não-explícitos e não-verbalizados que por um lado poderiam enviesar os resultados, e por outro, clarificar ideologias, pausas, reinícios, tom de voz;
- juntou-se e comparou-se o resultado desta análise com os dados anotados na planilha de campo (percepções colhidas durante a pesquisa) e com o resultado da análise documental, donde surgiram as conclusões apresentadas no capítulo 5 desta dissertação.

Apresentou-se neste capítulo a metodologia científica utilizada no estudo. Delineou-se a pesquisa, definiu-se a unidade de análise e explicitaram-se os motivos da escolha do ambiente e ainda os critérios adotados para selecionar os sujeitos de pesquisa, bem como o desenvolvimento dos roteiros.

Tendo sido construída a metodologia da pesquisa, o capítulo seguinte abordará a caracterização da empresa em estudo.

5 AMBIENTE E OBJETO DA PESQUISA

5.1 BREVE HISTÓRICO DA COCARI E SEU SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Promover o desenvolvimento econômico, social e cultural dos cooperados, colaboradores e seus familiares, através da agregação de valor a produção agropecuária, preservando o meio ambiente (COCARI, 2004).

Atendendo a sua missão, a COCARI desenvolveu uma série de ações que congregam esses valores; buscou também que elas fossem entendidas por todos os colaboradores e pelo quadro social.

O surgimento de grande número de cooperativas de cafeicultores no Estado do Paraná e no País, no início da década de 1960, foi resultado de medidas colocadas em prática pelo Governo Federal, para ajustar a produção de café ao novo panorama internacional, objetivando manter o Brasil como líder mundial. Naquela época, os estoques nacionais giravam em torno de 70 milhões de sacas, correspondendo a um percentual elevado do consumo mundial por ano; só o Estado do Paraná produzia em torno de 25 milhões de sacas (COCARI, 2004).

Em 1962, no momento em que o café reinava absoluto na pauta de exportações, levando o País a desenvolver esforços no sentido de organizar a produção e a comercialização, além de melhorar a qualidade de suas safras, ocorreram dois fatos de particular relevância para a economia brasileira: o primeiro deles, foi a criação Internacional do Café (OIC), cujo objetivo era tomar medidas que levassem ao equilíbrio do mercado; e o segundo foi a assinatura do Acordo Internacional do Café, entre nações produtoras e consumidoras.

Tais fatos geraram expectativas e incertezas para o setor, cujos estoques eram vultosos, lembrando que o Brasil atravessava um período de grandes mudanças, com a transferência da

capital federal para Brasília, a surpreendente renúncia do presidente Jânio Quadros e a seqüência de fatos políticos que culminaram com a dramática tomada do poder pelos militares em 1964.

A fundação de cooperativas, reunindo os cafeicultores, seria uma maneira de organizar o setor produtivo nas diversas regiões e fazer o processamento do produto, ao passo que, de acordo com a nova conjuntura, o Instituto Brasileiro do Café (IBC) passaria a ser dotado de estruturas armazenadoras para o acondicionamento das safras nas zonas cafeeiras, principalmente no Paraná. Pretendia-se que os grandes volumes a serem estocados, possivelmente por muitos anos, tivessem no mínimo um padrão de qualidade razoável.

Por meio de linhas de crédito do Banco do Brasil, o governo estimulou a criação e a estruturação das cooperativas, entidades que serviriam para proteger os cafeicultores da ação exploratória dos intermediários que detinham as informações de mercado e estabeleciam os preços de acordo com suas conveniências.

Foi com o objetivo de coibir a ação exploratória dos atravessadores que a Cooperativa dos Cafeicultores de Mandaguari Ltda – COCARI, foi fundada em 07 de fevereiro de 1962, por 23 agricultores que decidiram, em Assembléia Geral Ordinária, pela união na busca por soluções diante das dificuldades encontradas com a comercialização da produção de café. A COCARI nasceu, portanto, com esses empreendedores que viam na criação de uma cooperativa uma forma de minimizar as dificuldades por meio da união, que acreditaram na filosofia e na doutrina do cooperativismo, manifestando: “vinte e três juntos são mais forte que um sozinho” (COCARI, 2003, p. 35).

Com o espírito empreendedor dos seus fundadores, a COCARI foi se consolidando na comercialização do café e na diversificação dos serviços oferecidos a seus cooperados,

buscando também a expansão geográfica de sua atuação. As perspectivas de crescimento foram se concretizando: em 1973 conclui-se a construção do primeiro armazém graneleiro na sede em Mandaguari; em 1975 foi fundado o primeiro entreposto em Itambé; e em 1976, o de Marialva. A expansão continuou na década de 90, com a inauguração do entreposto de Cruzmaltina; e em 2000 ocorreu a instalação de quatro novos entrepostos, nos municípios de Cambira, Faxinal, Marilândia do Sul e Borrazópolis.

Hoje, a COCARI conta com 19 entrepostos, atendendo a 16 municípios e 3 distritos. Além de atuar com o recebimento de grãos e a venda de insumos, possui também três indústrias: Fiação de Algodão, Fábrica de Rações e Destilaria de Álcool. Detém ainda duas coligadas, a Transcocari – Transportadora Cocari Ltda, que presta serviços exclusivamente para a cooperativa, e a Cooperfios S/A – Indústria e Comércio, localizada em Maringá-PR, da qual a cooperativa possui 76,3% das ações participativas.

Para administrar a estrutura da cooperativa e seus entrepostos, definiu-se que a sede ficaria localizada em Mandaguari, onde funciona a administração central da cooperativa, responsável pelo suporte operacional, industrial, financeiro, contábil, de recursos humanos, de comercialização e de informática. A sede fornece toda base de apoio para os entrepostos e as indústrias. Fazem parte desse complexo: as unidades de recebimento e beneficiamento de café, sementes, laboratório de análise de sementes e o Entreposto de Mandaguari.

As instalações centrais da cooperativa, hoje, ocupam área edificada de 22.000 m², em terreno com cerca de 25.000 m², e oferecem ao produtor toda linha de insumos necessários para a sua produção, bem como sementes com alto grau tecnológico, além de suporte técnico especializado (Assistência Técnica), peças de implementos agrícolas e abastecimento de álcool.

Voltada para atender as necessidades de seus associados, a cooperativa vem realizando diversos eventos nas áreas social e profissional para colaboradores, associados e seus familiares, investindo na qualidade de vida do meio rural e cumprindo com seu compromisso social.

Em atendimento ao compromisso social, em 2002, foram realizados 60 eventos, entre cursos, treinamentos, encontros, palestras, reuniões, dia de campo e viagens técnicas, tendo uma estimativa de participação de 3.500 pessoas. Nos anos de 2003 e 2004, esses números foram similares, o que permite promover a integração, o aperfeiçoamento, o conhecimento e a profissionalização dos cooperados e de seus familiares, além do programa de profissionalização e aperfeiçoamento dos colaboradores. Dados do departamento de cooperativismo estimam que estejam envolvidas, no Sistema Cooperativo COCARI, 25.000 pessoas (COCARI, 2004).

5.1.1 Organização do quadro social

Para as cooperativas, de um modo geral, o quadro social é a razão de ser da organização, ou seja, elas não existiriam sem os cooperados. Contudo, os cooperados também necessitam de sua cooperativa para se manterem em um mercado em que as exigências são inúmeras se atuassem isoladamente. Desse modo, o quadro social da COCARI, em 2004, compunha-se de 4.138 cooperados, distribuídos entre a sede e os entrepostos, conforme demonstra a tabela 1. Os dados apresentados na tabela 1 mostram a existência de municípios ou distritos onde a cooperativa opera com pequeno número de sócios-cooperados, caso de Rosário do Ivaí e Mariza, exigindo da diretoria esforço redobrado por serem regiões onde se concentram um grande número de pessoas com pequenas propriedades, cujos produtores são carentes de informações.

Tabela 1 – Distribuição de sócios cooperados por unidade

Unidade	Número de Cooperados
Mandaguari – Sede	498
Itambé	307
Marialva	486
São Pedro do Ivaí	425
Marumbi	124
Aquidaban	197
Bom Sucesso	108
Jandaia do Sul	171
Kaloré	343
Cristalina	285
Mariza	25
Campo Alegre *	76
São Luiz	55
Cruzmaltina	162
Cambira	100
Marilândia do Sul	103
Faxinal	91
Borrazópolis	131
Mandaguari – Entrepasto	420
Rio Branco do Ivaí	20
Rosário do Ivaí	11
Total	4.138

*** entreposto fechado em 2004**

Fonte: COCARI (2004).

Os sócios-cooperados são, em sua grande maioria, micro e pequenos produtores rurais (ver tabela 2). A maior concentração das propriedades está na faixa de 0 a 60 hectares e corresponde ao percentual de 80,1 em 2003, passando para 72% em 2004, ocorrendo uma migração para a faixa fundiária de 60,1 a mais de 290,1 hectares, merecendo um estudo para verificar as causas dessa migração.

Tabela 2 – Evolução da composição do quadro social segundo a estrutura fundiária

ESTRUTURA FUNDIÁRIA	2003	2004
0 a 10 hectares	34,9%	30,2%
De 10,1 a 60 hectares	45,2%	41,8%
De 60,1 a 290 hectares	14,1%	21,1%
+ de 290,1 hectares	5,8%	6,9%

Fonte: COCARI (2004).

Para atender o quadro social e seus familiares nos aspectos de desenvolvimento tecnológico, social e humano, a cooperativa organiza eventos como dias de campo, reuniões, cursos, palestras, treinamentos e encontros.

Com relação à participação dos sócios-cooperados na gestão cooperativa, adotou-se a metodologia de *Comissões*, detalhada no Estatuto Social Seção III – Da Organização do Quadro Social Art. 56 a 59°. Cada comissão corresponde a um fórum de debates entre os produtores associados, para discutir sua propriedade, nos aspectos, técnico, econômico, administrativo/contábil. Após discussões nas comissões, as críticas, as dúvidas ou até as prováveis soluções são levadas pelos representantes escolhidos pelo grupo a outra instância. Os casos de impasse são levados para as pré-assembleias ou para a assembleia geral ordinária.

Essa metodologia objetiva inicialmente que as soluções ou críticas com relação aos interesses dos sócios-cooperados nasçam na base e sejam debatidas, somente após a discussão e o consenso da maioria, sendo levada ao Conselho Administrativo por representante escolhido pelos cooperados para ser o *porta voz*, facilitando a participação de todos nas decisões afetas ao quadro social. Essas comissões, além de levarem críticas, sugestões e reivindicações, são também responsáveis por trazerem a posição da administração para os sócios-cooperados, podendo haver por parte delas concordância ou não quanto às medidas tomadas pelos gestores. Mas elas buscam o consenso, analisando o lado do sócio-cooperado e o da cooperativa, já que a organização é uma empresa coletiva.

Assim, as várias comissões constituem a Comissão Central (organizada na Comissão da Propriedade e dos Entrepostos), formada por representantes legítimos dos sócios-cooperados. Esta encontra-se vinculada diretamente ao Conselho Administrativo e tem a função de

mostrar o posicionamento do fórum de debates. É de particular interesse para o estudo, razão do destaque na figura 9.

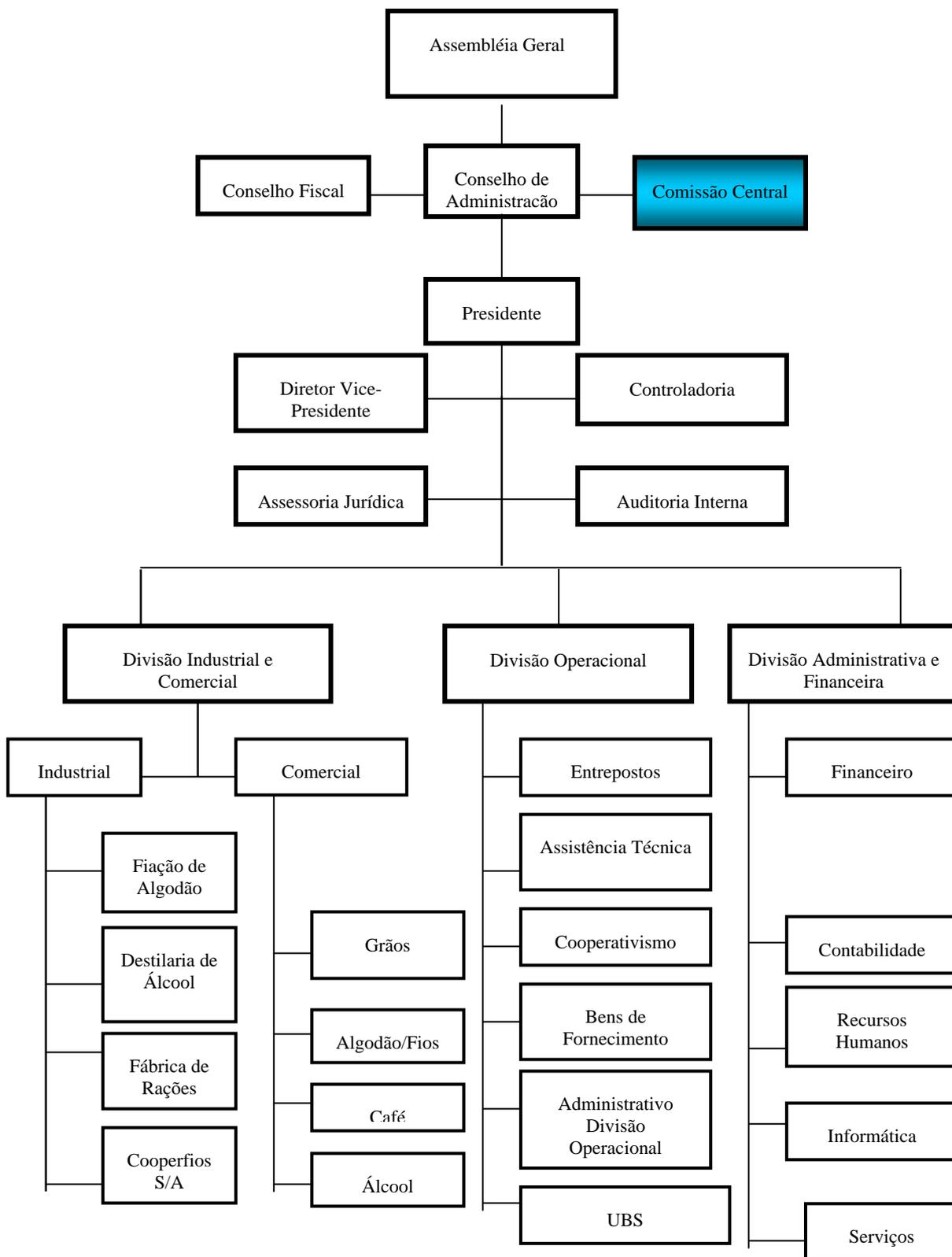


Figura 9 – Organograma da COCARI
Fonte: COCARI (2004).

A palavra comissão significa um “conjunto de pessoas encarregadas de tratar juntamente de um assunto” (BUENO, 1996, p. 149). Foi assim que a administração cooperativa, sentindo a necessidade de formar cooperados com senso crítico e que pudessem passar suas experiências para os outros produtores, adotou a metodologia das comissões.

A seqüência do texto aborda separadamente cada uma comissão, com o objetivo de compreender sua organização, estrutura de poder, decisão e finalidade de sua criação; além de buscar entendimento de sua funcionalidade junto à gestão cooperativa.

5.1.1.1 Comissão da Propriedade

A comissão da propriedade é composta por cooperados com propriedades estrategicamente localizadas, podendo cada comissão ser identificada por um nome, como por exemplo a Comissão da Água São Miguel. Quando criada, há a definição, pelos sócios-cooperados, do local onde acontecerá a reunião, devendo haver condições necessárias para sua realização, além de obedecer ao calendário definido pela cooperativa, ou seja, trimestralizada e vinculada à Comissão do Entreposto.

Consta do Regimento Interno (COCARI, 2004), que a finalidade da comissão da propriedade é transformar os participantes em cooperados de sucesso técnico, econômico, financeiro e ainda buscar o comprometimento com as causas da cooperativa. Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos, que deverão ser entendidos e atendidos pelos participantes:

- a) desenvolver no cooperado a compreensão da doutrina cooperativista, e assim fortalecer a cooperativa, por meio da participação ativa na aquisição de insumos, na entrega e na comercialização da produção;

- b) desenvolver no sócio-cooperado a importância da organização, por meio de procedimentos como planejamento, organização, controle para conduzir as atividades rurais, de modo a melhorar a produtividade e a rentabilidade e conseqüentemente, melhorar a qualidade de vida do cooperado e de sua família;
- c) desenvolver no sócio-cooperado ações coletivas, com o objetivo de superar suas dificuldades individuais e do grupo, dentro dos princípios cooperativistas;
- d) desenvolver no sócio-cooperado a relevância do trabalho em grupo, discutindo a condução de sua propriedade de forma a aceitar críticas e sugestões;
- e) desenvolver no sócio-cooperado o espírito de equipe, compartilhando suas experiências técnico-econômicas com os demais membros da comissão;
- f) desenvolver no sócio-cooperado o senso democrático, com visão global e integrada nas atividades da cooperativa, de modo que haja maior comprometimento, participação e co-responsabilidade na cooperativa;
- g) desenvolver no sócio-cooperado sensibilidade e interesse em resolver os problemas da cooperativa.

Para atender a esses objetivos específicos, em contra partida, a cooperativa deve oferecer prestação de serviços com qualidade, atendendo às necessidades dos cooperados, prestar assessoramento técnico e econômico aos participantes, além de fornecer a infra-estrutura necessária para o desenvolvimento da comissão da propriedade.

Para participar da comissão da propriedade, é pré-requisito que o cooperado possua propriedade estrategicamente localizada, ou seja, próxima à comissão a que estará vinculado, ter conhecimento do regulamento interno e estar ciente de seus deveres e direitos.

A sua adesão é livre, podendo ainda convidar irmãos, esposa, filhos e empregados para participarem das reuniões. Pode eleger e ser eleito como coordenador ou secretário da comissão, desde que seja atuante e esteja em dia com suas obrigações junto à cooperativa, caso deseje, também pode pedir o seu afastamento, comunicando por escrito as razões da saída.

É seu dever atuar como facilitador e multiplicador das ações para o bem comum, participar ativamente de todos os encontros e de todas as palestras, compartilhar com os membros suas experiências na atividade agrícola, estar em dia com as obrigações financeiras junto à cooperativa, adquirir os insumos necessários para a sua atividade agrícola, entregar a sua produção na cooperativa e ter uma frequência de 70% durante o ano nas reuniões da comissão da propriedade.

Já o coordenador da comissão da propriedade deve ter competência para motivar os cooperados, agendar as reuniões, inclusive reuniões extraordinárias quando se fizerem necessárias, elaborar o planejamento anual das reuniões, em sincronia com as reuniões da comissão do entreposto e da comissão central, além de fazer parte da comissão do entreposto, sendo um canal de comunicação entre as duas comissões, levando problemas, críticas e soluções e trazendo respostas para os sócios-cooperados.

Ao secretário compete relatar assuntos tratados nas reuniões, por meios de súmula padronizada, e verificar a presença dos participantes na reunião, sendo membro suplente da comissão do entreposto, representando o coordenador na sua ausência.

5.1.1.2 Comissão do Entrepasto

A comissão do entreposto é composta pelo coordenador do entreposto, pelos profissionais do departamento técnico, pelo coordenador e pelo secretário de cada comissão da propriedade. As reuniões são trimestrais e podem ocorrer no entreposto, na propriedade de um dos membros da comissão ou em outro local da comunidade, escolhido pelos membros, sendo o horário de sua realização preferencialmente em horário de expediente. A comissão do entreposto está vinculada à comissão central e à comissão da propriedade e tem por objetivos, segundo seu Regimento Interno (COCARI, 2004):

- a) integrar as comissões das propriedades na busca do desenvolvimento de seus participantes, auxiliando-os com informações para o planejamento do entreposto a que pertencem, bem como levar sugestões para a composição da pauta da reunião da comissão central;
- b) analisar, filtrar e triar todas as questões levantadas pelas comissões das propriedades, referentes a assuntos de interesse dos sócios-cooperados e da cooperativa;
- c) avaliar anualmente a performance das comissões das propriedades, analisando seus resultados e seu desenvolvimento tecnológico;
- d) fazer auto-análise de desempenho das funções, como também da comissão da propriedade;
- e) difundir, divulgar as idéias ou assuntos definidos para as comissões da propriedade;

f) repassar dados numéricos e decisões tomadas por meio de relatórios para a comissão central;

g) ser imparcial nas decisões cooperativa/sócio-cooperado;

Os integrantes da comissão do entreposto devem estar comprometidos com as causas da comissão, com interesse pelas questões levantadas pelas comissões das propriedades, bem como pelos interesses da cooperativa, e participar ativamente de todas as reuniões e atividades desenvolvidas pela COCARI.

O coordenador e o técnico do entreposto devem receber e protocolar as súmulas das comissões das propriedades, fazer uma pauta dos assuntos a serem discutidos nas reuniões e arquivar todos os documentos recebidos e emitidos.

Os participantes da comissão do entreposto não podem interferir na administração central da cooperativa e do entreposto, devendo representar a comissão da propriedade e não pode atribuir tal direito a terceiros. Deve ainda estimular a participação dos integrantes das comissões das propriedades nos eventos, cursos e treinamentos promovidos pela cooperativa. É da comissão do entreposto que sai um coordenador e um secretário, que farão parte da comissão central, sendo o secretário membro suplente.

Compete ao coordenador do entreposto participar de todas as reuniões da comissão central, repassando aos demais membros as decisões tomadas pela diretoria, mediante as sugestões apresentadas, e ainda discernir os pontos positivos e negativos em favor da cooperativa e do cooperado.

O mandato do coordenador e do secretário da comissão do entreposto é de dois anos, não podendo ser reeleitos. O exercício desses cargos não dá direito a qualquer remuneração.

5.1.1.3 Comissão Central

A comissão central é composta pelos coordenadores e secretários de cada comissão do entreposto. Suas reuniões são trimestrais, e participam delas os representantes da diretoria, superintendência e divisão operacional, podendo delas participar também a assessoria técnica das divisões comercial, industrial, administrativo financeiro.

As reuniões ocorrem nas dependências da sede cooperativa, com duração máxima de três horas. Os assuntos a serem discutidos devem ser informados à coordenação do cooperativismo que, dependendo do que será tratado, elabora a pauta e convoca a diretoria e o(s) gerente(s). Vale destacar que nas reuniões da comissão central, independentemente dos assuntos abordados, sempre se faz presente o presidente da cooperativa; no caso de sua ausência, ele é representado pelo vice-presidente.

Os mandatos do coordenador e do secretário eleitos da comissão central são de dois anos, a contar da eleição, não havendo direito à reeleição. Para exercer essas funções, eles recebem uma remuneração trimestral, conforme reza o Estatuto Social da COCARI, constante na Seção III – Da Organização do Quadro Social, Art. 59º § Único. Essa ajuda de custo equivale a um salário mínimo por trimestre, desde que comprovada a participação na reunião ordinária e apresentado o relatório das atividades exercidas no período.

O objetivo da comissão central é ser um elo entre as comissões dos entrepostos e a diretoria da cooperativa, respeitando as normas estabelecidas pelo Estatuto Social. A ela compete, em um primeiro momento, acompanhar e analisar o processo de organização da base

(produtores), visando ao desenvolvimento do sócio-cooperado, e ainda auxiliar a diretoria com informações para elaboração do planejamento, bem como na análise do desempenho da cooperativa.

Em um outro momento, compete à comissão central transmitir confiança e transparência nas transações realizadas pela cooperativa, tanto com os sócios-cooperados como com terceiros, sejam essas transações de ordem financeira ou operacional. Responde ainda às reivindicações de interesse comum, apresentadas pelas comissões dos entrepostos, exigindo delas posição das reivindicações dos sócios-cooperados advindas das reuniões das comissões da propriedade.

Os participantes da comissão central são membros eleitos nas comissões dos entrepostos e têm como perfil: sócios-cooperados em dia com a entrega da produção na cooperativa; fiéis nas operações de compra e venda de produtos; sem ônus financeiro com a organização; com capacidade, habilidade e idoneidade administrativa e financeira; que não tenham vínculos empregatícios com a sociedade cooperativa; e ainda que sejam imparciais com interesse em resolver problemas da organização e dos seus associados, falando e agindo em nome desta e nunca em seu próprio nome.

É dever dos componentes da comissão central apresentar sugestões ou reivindicações dos membros da comissão do entreposto e cumprir frequência de 60% durante o ano, previsto nas comissões das propriedades, entrepostos e central. A penalidade para o membro que tiver ausência de 60% nas reuniões durante o ano é a exclusão da referida comissão.

Compete ao coordenador programar o calendário das reuniões, coordená-las, e enviar para as comissões dos entrepostos os resultados obtidos, informando os assuntos pendentes e, quando forem resolvidos, transmitir as soluções para que todos tomem ciência.

Exige-se, para ser coordenador, além de liderança, coerência e ponderação, abertura a discussões da atividade como produtor, facilidade na comunicação, ser participativo, ter visão geral, apresentar elevado grau de discernimento na condução das reuniões e na elaboração da pauta, para que os resultados atinjam os objetivos propostos.

Ao secretário compete assessorar administrativamente o coordenador, registrando os atos e fatos ocorridos nas reuniões. É seu dever participar de todas as reuniões e em todos os trabalhos, realizar leitura das súmulas, controlar a assiduidade dos participantes por meio do livro de presença, divulgar e incentivar a participação de todos os membros. O perfil do secretário está pautado na coerência e na liderança.

Tanto os coordenadores como os secretários são eleitos em reunião ordinária, e o preenchimento dos cargos é feito por indicação ou por votação secreta. Apenas os membros titulares da comissão central podem votar e serem votados para os cargos de coordenador e secretário da referida comissão. É vetado o lançamento de candidatura para qualquer um dos cargos.

A figura 10 ilustra a composição da Comissão Central, formada por representantes de cada comissão, interagindo com os cooperados e o Conselho Administrativo, levando as reivindicações e trazendo as decisões da diretoria. Caso as reivindicações não sejam acatadas pelo Conselho Administrativo, elas são levadas para as pré-assembléias, que acontecem semestralmente, realizando-se em cada entreposto. A última instância é a assembléia geral ordinária, que ocorre uma vez por ano, sempre no mês de fevereiro, sendo o fórum máximo de decisões de uma cooperativa.

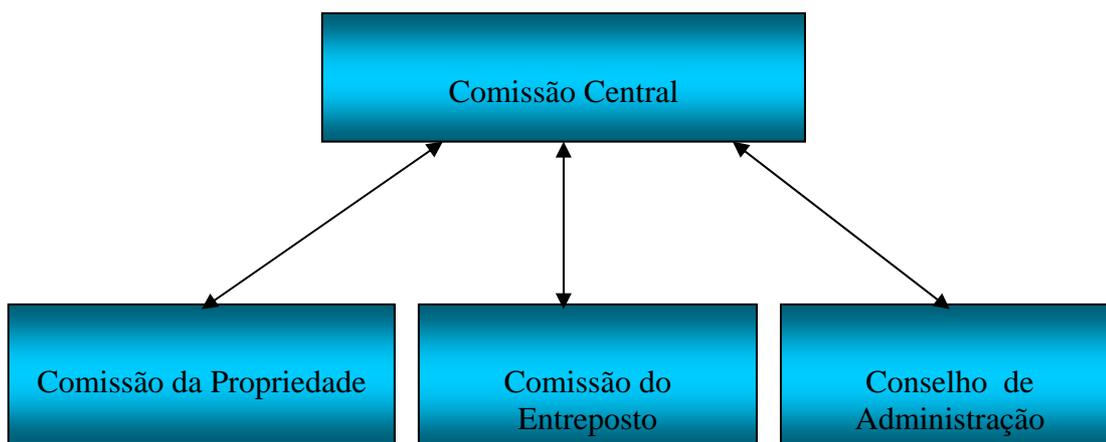


Figura 10 – Composição da Estrutura da Comissão Central

5.2 SERVIÇOS E INFORMAÇÕES PRESTADOS PELA COOPERATIVA

Além de disponibilizar informações administrativas e contábeis para os sócios-cooperados, uma cooperativa agropecuária tem como objetivo organizar em comum e em maior escala serviços econômicos e assistências aos interesses dos sócios-cooperados, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços. Para tanto, comumente, propõe-se a prática das seguintes atividades (RECH, 2000):

- a) vender, em comum, os produtos colhidos ou elaborados e entregues por seus associados, podendo proceder à classificação, à padronização, ao depósito, ao armazenamento, ao beneficiamento e à industrialização dos produtos recebidos;
- b) distribuir aos associados bens de produção e utilidades necessárias às suas atividades agropecuárias, bem como abastecê-los com gêneros alimentícios, artigos de vestuário e outros, de uso e consumo pessoal, da família ou do lar;
- c) proporcionar serviços de interesse comum dos associados, para incremento da defesa de sua produção agrícola, como pesquisa, assistência técnica e administrativa, social e educacional;

- d) fomentar o cooperativismo no meio rural;
- e) promover os serviços de utilização mútua, em favor dos seus associados.

Por meio das práticas arroladas, a cooperativa se estrutura para oferecer uma prestação de serviços que atenda às necessidades e às exigências detalhadas nos próximos itens.

5.2.1 Vendas em comum

As vendas em comum, ou comercialização, conforme é comumente tratada, determinam à cooperativa o desempenho de um papel de alto relevo econômico, não só em benefício do produtor-associado, mas também do consumidor, na medida em que a sua presença elimina o atravessador. A comercialização da produção agrícola possui várias etapas, e a cooperativa, via de regra, acompanha-as em todas as suas fases, no sentido de obter o melhor resultado na colocação final (BIALOSKORKI NETO, 2000).

Normalmente, a cooperativa recebe a produção dos associados praticamente como foi colhida, na região produtora, ou seja, *in natura*. Quando o produtor entrega seus produtos, a empresa os classifica segundo os padrões existentes, sejam estes estabelecidos pelo poder público ou pela própria organização, ocorrendo, nesse caso, o favorecimento do produtor, pois a uniformização oferece a orientação e o estímulo para bem conduzir os seus trabalhos, visando a colher quantidades maiores de produtos que alcancem preços cada vez mais altos, dando lugar à obtenção de resultados econômicos compensadores e estimulantes (BATALHA, 2001).

Para a comercialização, a cooperativa possui uma infra-estrutura montada, que possibilita a venda nos diversos setores, com pessoal técnico habilitado nas bolsas de mercadorias e nas

centrais de abastecimentos. Como as vendas são procedidas de forma conjunta, isto é, em lotes conglomerados e homogêneos, o produto agrícola entregue pelo sócio-cooperado perde sua individualidade na hora de ingressar na sociedade. Assim, por exemplo, a soja recebida de um produtor é somada à de todos os demais e armazenada nos armazéns da cooperativa que a detém fisicamente, obtendo uma oferta maior e condições mais favoráveis de negociação — é o sistema *pooling*⁶ de comercialização.

5.2.2 Compras

As compras em comum objetivam a aquisição de bens de produção (insumos agrícolas e pecuários, sementes, equipamentos, máquinas, peças, etc.) necessários ao trabalho dos produtores cooperativados. Quando os produtores adquirem isoladamente esses bens de produção, só podem obtê-los (principalmente no caso de micro, pequenos e médios produtores) dos distribuidores próximos de onde têm sua propriedade, conseguindo preços no varejo, para a venda de pequenas quantidades. Na cooperativa, o poder de negociação é maior, pois reúnem-se as pequenas demandas dos sócios-cooperados, transformando-as em pedidos volumosos que podem ser colocados diretamente nas fábricas ou por meio dos grandes distribuidores (BIALORSKORKI NETO, 2001; BATALHA, 2001).

5.2.3 Assistência técnica e social

A assistência técnica e social revela um papel de extraordinário alcance desempenhado pelas cooperativas, suplementando um serviço que, teoricamente, deveria ser prestado pelo Estado. Em uma análise atual do comportamento do setor agropecuário, podem-se detectar dois tipos

⁶ Sistema *Pooling* de comercialização ocorre quando os associados de uma cooperativa enviam produtos que não exigem critérios mais complexos de classificação, limitando-se a obedecer a certos parâmetros, como grau de umidade, impureza, peso específico, etc.

de sistemas de exploração fundiária: a agricultura tradicional e a agricultura moderna (ROBERTO, 2005).

A agricultura tradicional está voltada ao atendimento da família e de suas necessidades básicas⁷, levando-se ao mercado consumidor somente o excedente. As decisões do que produzir está em função do abastecimento familiar e não do consumo. Razão pela qual o produtor necessita de assistência técnica, de infra-estrutura produtiva, de maiores conhecimentos sobre a complexidade da comercialização. São produtores localizados em áreas das mais diversas, muitas vezes impróprias para o cultivo devido ao tipo de clima e do solo, e longe de centros consumidores, sem tecnologia adequada e sem um sistema de comunicação necessário ao acompanhamento das informações que relatam as condições de mercado, com poucos recursos financeiros e que operam isolados.

A agricultura denominada moderna está voltada para o mercado consumidor. Atuando como verdadeiras empresas, estas unidades produtivas buscam a comercialização de sua produção junto aos grandes centros, com o objetivo de obterem o maior lucro possível. Ao ingressarem no mercado, porém, esses produtos encontram a concorrência, tornando-se imprescindível ao produtor deter uma soma de conhecimentos e informações para alcançar resultados favoráveis. Assim, ele precisa ter acesso à tecnologia para obtenção de rentabilidade e qualidade, além de outras que vão desde a escolha da melhor variedade até a aplicação correta de fertilizantes e defensivos agrícolas, passando pelo controle de custos e despesas (ROBERTO, 2005).

⁷ São as pequenas propriedades rurais com até 5 hectares administradas por membros da família (Receita Federal DITR 2005).

As cooperativas agroindustriais estão mais voltadas para a agricultura denominada moderna, quando disseminam a informação objetivando maior produtividade. Além dos serviços já elencados, as cooperativas oferecem também aos produtores cooperados um serviço de grande importância, que é o trabalho de promoção social e de assistência à família (VEIGA, 2002), executada por meio do sistema de seminários, palestras, cursos, conferências. Esse trabalho visa ao engajamento dos jovens filhos de produtores no movimento cooperativista, já que eles serão os substitutos dos pais. A disseminação da doutrina cooperativista é, portanto, uma relevante tarefa que vem sendo desenvolvida pelas cooperativas, porque além de prestar serviços para a sociedade, mantendo escolas, hospitais, gabinetes dentários e a conscientização para a agricultura sustentável, é socialmente responsável.

5.3 O SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA COCARI

No início das atividades, a simplicidade da estrutura da cooperativa e o cenário estável não exigiam uma dinâmica maior de atualização das informações, e elas demoravam a se tornarem obsoletas. Competia à cooperativa apenas as comercializações dos produtos entregues pelos cooperados, ou seja, não havia uma estrutura de assistência técnica e outros serviços. A informação era transmitida na Assembléia Geral, quando os cooperados levavam suas sugestões e críticas, exigindo solução dos problemas. Desse modo, a assembléia constituía-se no fórum máximo de debates e reivindicações dos associados e inferência para as informações dos sócios-cooperados.

Posteriormente, a cooperativa passou a utilizar-se também da informação escrita, transmitida por meio do Informativo COCARI, criado com o objetivo de levar aos sócios-cooperados assuntos relacionados às decisões da diretoria à política agrícola, ao clima, ao preço nacional,

dentre outras. O acesso ao informativo era restrito somente àqueles que viessem à cooperativa, já que os meios de distribuição ainda eram obsoletos.

A comunicação via telefone na época era raríssima, pois a cooperativa contava com poucos telefones para atender suas necessidades operacionais, e raramente havia linhas disponíveis para serem adquiridas. Somente em 1974 houve a aquisição de um aparelho de rádio, que recebeu o nome de *cidão chataral* e passou a operar na sede, melhorando a comunicação com a região e com o Estado.

Assim, diante das necessidades de comunicação e de fazer veicular informação, a cooperativa buscava alternativas de aperfeiçoamento de meios e processos, com o objetivo de atender a seu quadro de sócios-cooperados. Esse espírito inovador permitiu uma série de realizações conduzidas pela divisão Administrativa e Financeira, com a participação dos Departamentos Financeiros, Contábil, de Recursos Humanos e de Informática.

5.3.1 Sistema de transmissão de informação via rádio

Além de dar maior agilidade na replicação de dados entre a sede e os entrepostos, o sistema de comunicação via rádio destina-se à obtenção de acesso mais rápido à *Internet*, a *intranet*, ao *e-mail*, à manutenção remota mais rápida e ao sistema de telefonia.

O sistema de comunicação via rádio teve início em 2002, como projeto piloto, e foi implementado em 2003, com a construção de uma torre de comunicação de 60 metros de altura na Sede (Mandaguari), duas torres de 48 metros de altura nas unidades de Bom Sucesso e Destilaria de Álcool e uma torre de 42 metros de altura na Cooperfios S/A. Nas demais unidades, onde o sistema de comunicação via rádio já se encontrava em funcionamento, foram utilizados elevadores e outras estruturas para a fixação dos equipamentos e das parabólicas.

Em 2004, o sistema teve início nas unidades de Itambé, Marialva, Aquidaban, São Pedro do Ivaí, Jandaia do Sul, Cambira, Bom Sucesso, Mariza, Destilaria de Álcool, Fiação de Algodão, Fábrica de Rações e Cooperfios S/A.

Com a transmissão dos dados via rádio, por meio da captação de ondas por antenas parabólicas, houve a necessidade de que as antenas instaladas na sede *enxergassem* as antenas instaladas nos entrepostos em linha reta. Como a distância em linha reta entre a antena instalada na sede e antena instalada no entreposto não pode passar de 54 km, alguns entrepostos serviram de repetidores do sinal, ou seja, recebiam o sinal da sede e retransmitiam para outros entrepostos, conforme é demonstrado na figura 11.

Esse sistema de comunicação e transmissão de dados permitiu à cooperativa eliminar o custo fixo mensal com o fornecedor das linhas dedicadas. Cita-se como exemplo a regional de Kaloré, que possui um servidor com o sistema instalado, e as unidades de Marumbi e Borrazópolis, que acessam esses dados via rádio, gerando assim redução de custos para a cooperativa.

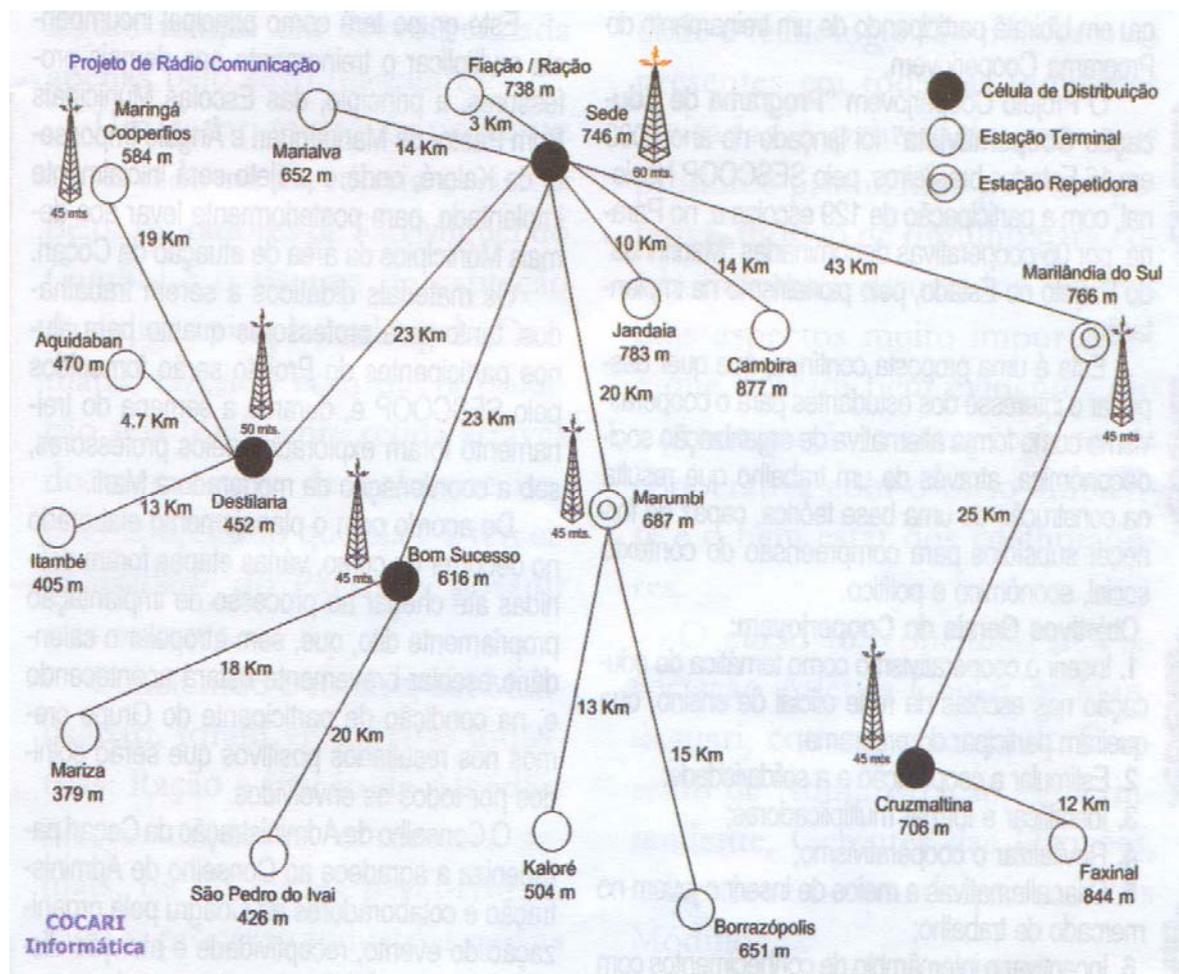


Figura 11 – Sistema de transmissão de informação via rádio
 Fonte: COARI (2003).

5.3.2 Sistema de Informação Computadorizado

Em 2003, a cooperativa investiu no sistema informatizado, adquirindo três servidores para o departamento de informática, para atender o sistema integrado, serviços administrativos e serviços de acesso à *Internet*, melhorando a qualidade dos serviços prestados aos usuários e aos sócios-cooperados.

Com as novas aquisições, foram desenvolvidos e implementados os sistemas *contabilizador automático mensal* para os usuários internos, e a *receita diferida* para o financeiro. Também foram implementados novos serviços, como envio de dados à Receita Estadual, à Receita Federal e às Prefeituras Municipais, à automatização da proposta de liberação de crédito, ao

sistema de pedido de venda e ao sistema de expedição e embarque de produtos industrializados. Com a aquisição desses sistemas, ocorreu a agilização da Divisão Industrial, Comercial e Divisão Operacional, passando informações mais rapidamente para os usuários internos e externos.

A COCARI foi pioneira no conceito de intranet na região, já que implementou sua rede corporativa em 1998. Logo que a COCARI constatou que os *links* de transmissão de dados entre os entrepostos e a sede tornaram tecnicamente viável disseminar informações por meio da rede de dados, restava buscar a melhor solução para que isso pudesse ser concretizado. A estrutura da rede de dados de longa distância e os protocolos utilizados eram muito semelhantes ao da rede Mundial de Internet. A pergunta então era: Por que não utilizar os mesmos programas (servidor de páginas e navegadores) e a mesma forma de apresentação dos conteúdos (páginas em formato de hipertexto)? A resposta tornou a intranet da COCARI uma realidade.

Assim, a intranet, em sua forma mais básica, não passa de uma *pequena internet* dentro da cooperativa. No estágio atual, seu acesso é restrito aos funcionários, e seu conteúdo é editado, atualizado e controlado pela área de TI, mediante sugestões das demais áreas da cooperativa. Entre as informações que circulam na intranet, há a previsão do tempo, os preços de produtos agrícolas, as instruções normativas da COCARI, os calendários de eventos, os formulários de procedimentos administrativos, a lista dos ramais e dos telefones pessoais dos funcionários, as informações da área de Recursos Humanos, etc.

Os sócios-cooperados acessam indiretamente a intranet nos terminais dos entrepostos. No entreposto de Itambé, os terminais possibilitam adicionalmente acessar diretamente o caixa eletrônico e obter a informação de sua conta corrente. Entretanto, os sócios-cooperados

podem também obter informações por meio de um atendente (funcionário) que utiliza um terminal para imprimir o relatório solicitado ou que mostra as informações na tela do computador. Neste caso, as informações solicitadas com maior frequência são: a previsão do tempo, o saldo da conta corrente e as normas internas da cooperativa.

5.3.3 Sistema de Informações Escrita e Falada

A disseminação da informação para os sócios-cooperados é realizada de diferentes formas, utilizando-se diferentes meios. Mensalmente, a cooperativa edita para seus cooperados um jornal denominado *Informativo Cocari*, que tem uma tiragem de 2.000 exemplares e já se encontra no Ano XXII. Seu objetivo, desde a sua criação até os dias atuais, é divulgar para os sócios-cooperados: informações sobre ações da diretoria, custos de mecanização agrícola, variação cambial, campanhas contra doenças e uso correto dos equipamentos de segurança; divulga ainda informações técnicas sobre agricultura, pecuária, mercado, eventos, cursos, treinamentos e demais informações de interesse dos produtores rurais. A distribuição é gratuita e ocorre nos entrepostos.

Além do Informativo COCARI, a cooperativa mantém convênio com sete emissoras de rádio da região, divulgando informações de interesse dos cooperados. Cada semana, as inserções tratam de um assunto diferente. A título de ilustração, as inserções do mês de maio/2005 tratavam de matas ciliares e reserva legal, campanha contra febre aftosa e uso de equipamentos de proteção individual.

Os diretores e funcionários tem constatado que a transmissão via rádio ainda é uma forma eficiente de disseminar a informação, pois permite que os sócios-cooperados obtenham informações em qualquer lugar, seja no trabalho (campo), seja nas horas vagas, como no horário das refeições, por exemplo.

5.3.4 Centro Tecnológico

O Centro Tecnológico Cocari, localizado à Rodovia BR 376, Km 395, ao lado da Fiação de Algodão, no Município de Mandaguari-PR, possui área de 18 hectares, onde os fornecedores, em conjunto com o Departamento Técnico da COCARI, testam experimentos e variedades, com o intuito de mostrá-los aos sócios-cooperados e orientá-los sobre as vantagens das novas tecnologias e tendências da atividade agropecuária, integrando cooperativa e sócio-cooperado na busca de uma agricultura moderna (sustentável), ampliando, a cada dia, a qualidade de vida do homem do campo.

No Centro Tecnológico, ocorre o evento *Dia de Campo*, que procura mostrar na prática a cultura adotada e a técnica, sob as orientações dos engenheiros agrônomos. Esse evento ocorre duas vezes durante o ano, mostrando culturas de híbridos de milho, variedades de trigo, cobertura de inverno, cultivares de soja e de algodão, defensivos agrícolas, tratamento de sementes, controle de pragas e plantas daninhas, além de medidas de segurança pessoal e de conservação do meio ambiente.

O Dia de Campo é uma vitrine em que o sócio-cooperado tem acesso a técnicas como manejo rotacionado, posicionamento de manejo químico pelas empresas fornecedoras, esclarecimentos de dúvidas com técnicos da EMBRAPA e exposição de maquinários agrícolas. Os sócios-cooperados podem ainda participar de palestras ministradas por membros de órgãos como o Instituto Ambiental do Paraná - IAP, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA e a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER e outros.

Assim, por meio dessas ações, a cooperativa desempenha o papel de fomentadora de novas tecnologias, atuando na vanguarda, ao disponibilizar para seus sócios-cooperados informações, novas técnicas e novidades que surgem na área agropecuária.

5.3.5 Recursos Específicos da Tecnologia de Informação

A crescente adoção de recursos da Tecnologia de Informação trouxe para a COCARI a necessidade de desenvolver uma unidade específica de responsabilidade técnica e gerencial de informática. Inicialmente, o gerenciamento ficou sob a responsabilidade da Divisão Administrativa e Financeira, primeira unidade a receber, em 1980, um microcomputador da cooperativa.

Em 1984, criou-se o Departamento de Métodos e Sistemas - DMS, subordinado à Divisão Administrativa e Financeira. Com sua implantação, houve grande avanço na informatização da cooperativa, a partir de diretrizes básicas que resultaram em significativas ampliações dos investimentos realizados em *hardware* e em *software*.

Com o desenvolvimento de aplicações envolvendo o banco de dados PROGRESS 1997, foi possível implantar sistemas integrados e adequados à realidade da instituição, aumentando a capacidade do banco de dados e a velocidade de tráfego da rede cem vezes mais.

Atualmente, o DMS tem como competência traçar e definir, em conjunto com a gestão administrativa, as políticas e as estratégias de plano de informatização, fornecendo subsídios técnicos e operacionalizando a execução do plano de informatização, tendo em vista os objetivos e as diretrizes traçadas como referência.

Contando em seu quadro funcional com um coordenador, cinco analistas, quatro técnicos de suporte e três programadores, o DMS trabalha com uma estrutura que foi sendo delineada com base nas necessidades apresentadas pela cooperativa. Com o crescimento do processo de informatização e com a necessidade de informação em maior volume, surgiram dois grupos de atuação distintos: Grupo de Desenvolvimento de Sistemas e Grupo de Suporte Técnico.

O grupo do Desenvolvimento de Sistemas, atualmente composto por quatro analistas, três programadores e um coordenador, direciona o trabalho para a análise e para o desenvolvimento de projetos, implantação e treinamento de sistemas, gerenciamento de suporte dos sistemas implantados e serviço de atendimento dos usuários dos sistemas em uso. Já o trabalho do grupo de Suporte Técnico, composto por um analista e três auxiliares, atua na infra-estrutura da Rede, serviços de *WEB*, na montagem e na manutenção de equipamentos. Em janeiro de 1999, a cooperativa iniciou o desenvolvimento de sistemas próprios, procedimento que continua em produção e evolução constantes, cujos módulos estão descritos no quadro 8.

MÓDULO	LOCALIZAÇÃO
Controle de Avaliação dos Usuários	Escritório de Qualidade
Controle de Bens de Patrimoniais	Divisão de Manutenção Predial e Equipamentos COCARI
Controle de C/C Cooperado	Divisão Administrativa e Financeira
Controle Orçamentário	Divisão Administrativa e Financeira
Controle de Pedidos de Compra	Divisão Administrativa e Financeira
Controle de Assistência Técnica	Divisão Operacional
Controle de Vendas	Divisão Comercial
Controle de Produtos Industrializados	Divisão Industrial
Controle de Solicitação de Serviço	Divisão Operacional

Quadro 8 - Sistema automatizado de informação

Fonte: (COCARI, 2004).

As aplicações modulares são orientadas para uso do banco de dados PROGRESS, utilizado em vários setores, interligando os departamentos com as interfaces e permitindo a integração

entre os programas ou módulos existentes, como fator de fundamental importância para a qualidade da informação para os usuários internos ou externos.

A intranet da cooperativa recebe e repassa informações *on-line* para todos os entrepostos. Assim, por exemplo, se um cooperado é cadastrado no entreposto de Borrazópolis, a informação é recebida em segundos na sede da cooperativa. Desse modo, a informação de cada entreposto, pode ser monitorada, e a conexão com a sede é imediata.

A sede está conectada diretamente com a Bolsa de Chicago, recebendo as informações e armazenando-as no banco de dados. Os entrepostos, por sua vez, acessam as informações via sede e disponibilizam-nas para os sócios-cooperados. Dessa maneira, diariamente, as informações relacionadas à cotação de preços dos produtos — trigo, milho, soja, dentre outros — ficam disponíveis nos entrepostos, a partir das 9h, para os associados que queiram comercializar seus produtos ou simplesmente se manterem informados.

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

6.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Na presente pesquisa, a *informação* é objeto de estudo e para o usuário (sócios-cooperados) é toda comunicação transmitida pela cooperativa cujo objetivo é auxiliar na gestão das propriedades rurais. Mesmo em contextos diversos, a informação assume um caráter de bem valioso (STAIR, 1998; DAVENPORT, 2003) e, para ser *desejada*, deve preencher algumas características que dão a ela uma conotação de qualidade. No caso em estudo, interessa em especial a informação que chega ao sócio-cooperado, advinda da COCARI, acessível a eles direta ou indiretamente por meio dos diferentes meios e componentes computadorizados ou não do Sistema de Informações.

Muito embora os sócios-cooperados da COCARI tenham acesso ao Sistema de Informações computadorizado, devem ser considerados os diferentes recursos de disseminação da informação: lousa, informativo mensal, programas de rádio, palestras, dias de campo, assembléias, etc.

A interpretação dos dados requer que a análise considere não só os diferentes elementos contextuais já elencados, mas, também, as necessidades específicas dos sócios-cooperados, suas referências de qualidade, sua participação no Sistema Cooperativo e a realidade dos recursos informacionais, idealizados e implementados na COCARI.

Dessa forma, a análise das respostas obtidas segue o agrupamento das questões em conformidade com o roteiro de entrevista. Para cada grupo, procurou-se identificar as respostas características e dominantes, além de interpretá-las frente ao referencial teórico.

Como forma de ilustração das análises e das interpretações dos dados, foram transcritos, ao longo do texto, fragmentos da expressão oral dos entrevistados; e com o intuito de manter a privacidade dos sujeitos, suas falas foram identificadas por meio de convenção: sócios-cooperados: SCO1 a SCO23

6.1.1 Política de veiculação de informação da cooperativa

É notória a evolução da COCARI desde sua criação até hoje a colocando em posição de destaque com sua infra-estrutura de tecnologia, administração e pessoas qualificadas o que permite a disseminação de informações para seus sócios-cooperados, por diferentes meios e formas.

A percepção dessa estrutura de geração e veiculação de informações exige antes que se compreenda sua realidade e a política que a envolve, até mesmo em relação aos mecanismos de *feedback* oferecidos pelos sócios-cooperados acerca dos recursos e da forma de administrá-los.

Em um outro momento, buscou-se verificar a política que a cooperativa vem adotando para disponibilizar a informação para os sócios-cooperados, por meio dos Sistemas de Informações Baseados em Computadores, e se ela possui mecanismo de *feedback* sobre o uso desses sistemas pelos cooperados.

Por último, fez-se a análise do Departamento de Métodos e Sistemas, com relação às informações vinculadas por meio do Sistema Informatizado, e se elas atendem as características e as relevâncias descritas no item 3.1, quadro 4.

Com relação ao primeiro questionamento referente à política adotada pela COCARI e com relação à infra-estrutura de tecnologia, administração e pessoas, para disponibilizar informações para o quadro social por meio de diferentes meios, foram obtidas as seguintes respostas:

Informações Técnicas: o meio utilizado para informar o cooperado com relação às informações técnicas é o Dia de Campo, onde o cooperado tem como interagir com os técnicos e engenheiros agrônomos, esclarecendo dúvidas e vendo na prática as variedades, os insumos que foram utilizados e as formas de plantio, bem como produtividade das diversas culturas. Na COCARI, o Dia de Campo ocorre duas vezes no ano, sendo uma para as culturas de inverno e outra para as culturas de verão. O outro é diretamente com os engenheiros agrônomos do entreposto ao qual o sócio-cooperado pertence.

Informações Econômicas: os diferentes meios utilizados, vão desde o Informativo Mensal distribuído via Entreposto, onde são abordados vários assuntos, desde matéria sobre imposto de renda, curiosidades, boletim da diretoria, custo de mecanização agrícola, indicadores econômicos, informes publicitário e outros. Palestras sobre mercado nacional e internacional dos produtos agrícolas, agricultura sustentável – controle da qualidade das perdas de grãos durante a colheita; legislação ambiental - matas ciliares.

Informações Administrativas: cursos, treinamentos e palestras voltados para a melhoria do cooperado e seus familiares, como por exemplo chefia e liderança, artesanato, culinária, simulação do investimento necessário para o plantio de uma cultura, como do girassol e as implicações advindas da mesma, desde o plantio, colheita e comercialização da safra. Cursos, como os 5Ss e cursos sobre lazer e cultura, voltados à parte social dos cooperados e de seus familiares.

Outras informações: é a disponibilização da informação da previsão do tempo. Sendo disponibilizada nos entrepostos via intranet, até as nove horas da manhã (CDMS).

Com relação ao primeiro questionamento, cruzando a informação dos sócios-cooperados com o Departamento de Métodos e Sistemas, houve uma congruência nas informações disponibilizadas pela cooperativa.

O questionamento seguinte procurou investigar o mecanismo que possibilita à COCARI o *feedback* sobre o uso dos meios utilizados para disponibilizar a informação para os sócios-cooperados.

A COCARI não conta com nenhum método formal de *feedback* sobre o uso dos meios disponíveis para obtenção de informações por parte dos cooperados. Normalmente, as pessoas responsáveis pelo atendimento dos cooperados é que recebem impressões de forma espontânea e repassa para o responsável do setor (CDMS).

Segundo os coordenadores, não existem quaisquer mecanismos para avaliar o sistema em uso pelos sócios-cooperados, e as críticas ou sugestões são passadas por meio dos funcionários para os coordenadores dos entrepostos e segundo a impressão ou percepção deles, podendo, nesse caso, ocorrerem sérios erros de interpretação, causando problemas para a organização.

A coordenadora do cooperativismo comenta a existência de mecanismo formal de avaliação nos eventos como: treinamentos, cursos, palestras, lazer e cultura, cujos dados são tabulados e enviados para a diretoria, que, após tomar conhecimento, encaminha-os para os coordenadores dos entrepostos, caso perceba nas críticas ou sugestões considerações relevantes e que devam ser observadas.

Existe o *feedback* formal quando as informações são transmitidas via cursos, palestras, lazer e cultura. Os resultados são tabulados verificando-se a média dos itens avaliados, e após são encaminhados a gerencia e quando necessário leva ao conhecimento dos coordenadores regionais. Todas as avaliações têm um campo para serem colocadas críticas e sugestões, no caso específico das sugestões, verifica se a mesma irá beneficiar a alguns ou a coletividade. Só serão aceitas as sugestões que visam o bem do grupo e não o individualismo, pois na cooperativa o coletivo sempre se sobrepõe ao individual (CDC).

O questionamento seguinte procurou identificar a opinião do Coordenador do Departamento de Métodos e Sistemas, as limitações e potencialidades dos meios adotados pela COCARI para disponibilizar a informação.

[...] os meios atualmente disponíveis possuem deficiências, sob o ponto de vista dos cooperados, por exigirem a presença dos mesmos nas Unidades da COCARI, quando da necessidade de obtenção de determinada informação. Por outro lado, sob o ponto de vista da COCARI, a presença do cooperado na unidade da cooperativa é interessante, pois promove maior interação entre cooperativa e cooperado (CDMS).

Em resposta ao questionamento, percebe-se que, mesmo não havendo um sistema de *feedback* formal, o cooperado tem passado para a cooperativa a percepção da deficiência do Sistema de Informação, porque, para acessá-lo eles necessitam ir até um entreposto da COCARI.

Porém, segundo o coordenado do DMS, a cooperativa acha interessante a vinda do cooperado até a cooperativa, vendo isso como uma forma de socialização, pois em cada entreposto ocorre troca de informações pelos cooperados, que abordam, compra, venda, informações sobre funcionários, política e futebol, além da informação colocada na lousa e outros.

Buscou-se também verificar a política adotada pela COCARI para disponibilizar a informação por meio do Sistema Baseado em Computadores. Veja a resposta a seguir:

A COCARI tem buscado, em primeiro plano, promover o incremento contínuo de seu Sistema Integrado COCARI (SIC), tanto para uso interno, como também para oferecer informações para seus cooperados. Novos módulos estão sendo constantemente disponibilizados, no sentido de melhorar a quantidade e qualidade das informações que podem ser obtidas desse Sistema. Para tanto, é mantida uma equipe interna para desenvolvimento, suporte e manutenção, que no momento é composta dos seguintes profissionais: 1 Coordenador, 1 Encarregado de Desenvolvimento, 2 Analistas de Sistemas, 1 Programador, 1 Analista de Suporte, 2 Auxiliares de Suporte e 1 Operador de Computador, e está em via de contratar mais 2 programadores. Dentro das Unidades da COCARI, estão sendo instalados terminais de auto-atendimento para agilizar o processo de obtenção de informações por parte dos cooperados e gradativamente novos serviços serão adicionados aos disponíveis. Ainda dentro das Unidades, a Intranet COCARI oferece informações de previsão meteorológica, informações de preços de produtos agrícolas, calendário de eventos, instruções normativas, etc. No momento ainda estão sendo estudadas alternativas tecnológicas que sejam viáveis para o oferecimento de informações e serviços através da Internet para os cooperados (CDMS).

Segundo o responsável pelo Departamento de Métodos e Sistemas, a cooperativa planeja, a curto e longo prazo, a instalar nas regionais e nos entrepostos o *Caixa Eletrônico*, e disponibilizar, além da informação da conta corrente, outras informações, como a previsão meteorológica. Há ainda a possibilidade de disponibilizar informações e serviços por meio da Internet, modernizando a página já existente, colocando à disposição dos sócios-cooperados as ações sociais desenvolvidas, o informativo mensal e a programação de eventos. O grande entrave no momento está relacionado à aquisição dos *Caixas Eletrônicos*, por ser um investimento expressivo, pois no momento a cooperativa não tem condições de assumir sua colocação em todos os entrepostos, ou seja, nos 19 entrepostos, e porque, segundo o entrevistado do Departamento de Métodos e Sistema, a qualquer hora, o cooperado poderá se

dirigir a um funcionário e solicitar a informação indiretamente, pois todos os entrepostos ficam conectados via intranet com a sede ininterruptamente.

Com relação ao mecanismo que possibilita o *feedback* sobre o uso dos Sistemas de Informações Baseados em Computadores pelos sócios-cooperados, para obtenção de informações, e se os resultados têm sido satisfatórios, obteve-se a seguinte resposta.

A COCARI não conta com nenhum método formal de *feedback* sobre o uso dos meios disponíveis para obtenção de informações por parte dos cooperados do Sistema de Informações Baseados em Computadores. Normalmente, as pessoas responsáveis pelo atendimento dos cooperados é que recebem impressões de forma espontânea e repassam para a área de Tecnologia da Informação (CDMS).

O questionamento seguinte procura investigar a opinião do coordenador do DMS, com relação às características e importâncias das informações veiculadas por meio dos Sistemas Informatizados – SI's da COCARI, quando colocadas para atender aos sócios-cooperados (nas suas necessidades).

Com relação às categorias de informações veiculadas através do Sistema Informatizado pode-se dizer que:

Informações categorizadas como Técnicas. As mesmas não são disponibilizadas via Sistema Informatizado. Para obter essas informações, os cooperados devem vir até a sede ou ao entreposto ao qual pertencem e falar com os engenheiros agrônomos, podendo ainda marcar uma visita em sua propriedade ou até falar com ele por telefone. Depende de cada caso.

Informações da categoria Econômica. Atendem todas as características do grupo, salientando, porém, que as informações disponibilizadas via Sistema Informatizado nessa categoria são contas a receber e a pagar e informações históricas de aspectos financeiros dos cooperados.

Informações Administrativas/Contábeis. Atendem as características em tempo, Confiável. Não atendem as características de simples, completa, precisa e escassa, pois nesse caso o cooperado tem que conhecer a parte contábil e também a parte administrativa, a legislação cooperativa, pois envolve Leis e Norma específicas das organizações cooperativas.

Outras Informações. Relacionadas à previsão meteorológica, preços de produtos agrícolas, atendem as características de simples, completa, precisa confiável, escassa e em tempo. Quanto à importância, as mesmas estariam entre a categoria de essenciais e relevantes, pois a atividade agrícola hoje tem uma grande dependência do clima, tanto para plantar como para colhe (CDMS).

Assim, o objetivo de questões foi analisar, sob a ótica do coordenador do DMS os diversos meios utilizados pela COCARI para disseminar e disponibilizar a informação para o quadro social. A cooperativa criou também um Departamento voltado ao atendimento dos cooperados, concentrando nele todas as ações ligadas ao quadro social e aos seus familiares: palestras, cursos, dia de campo, reunião dos cooperados participantes das comissões com a diretoria e coordenação, além de treinamento de novos cooperados.

Esse departamento conta com uma coordenadora e uma secretária. Além de buscar apoio nas outras áreas operacionais, na realização de qualquer atividade que envolva os sócios-cooperados, é prioridade de toda a organização dar apoio ao Departamento de Cooperativismo, para que transcorra da melhor forma possível, incluindo as pré-assembleias e as assembléias gerais.

O *feedback* sobre a forma de disponibilizar a informação através desses meios ocorre com o preenchimento da ficha de avaliação padronizada, entregue no fim de cada ação e repassada para a coordenadora do cooperativismo, que, após analisar e tabular os dados, encaminha para a gerência tomar conhecimento e providências necessárias.

Com relação à política adotada para disponibilizar a informação via Sistema Baseado em Computadores, a intenção da cooperativa a curto prazo é instalar terminais de auto-atendimento (Caixa Eletrônico) nas Regionais, facilitando o acesso à informação; cita-se como exemplo a Regional de São Pedro do Ivaí (Entrepasto de São Pedro do Ivaí + Entrepasto de Bom Sucesso + Entrepasto de Mariza = Regional de São Pedro do Ivaí). A opção pelas regionais em vez dos entrepostos está relacionada diretamente ao alto custo do

investimento, da intensidade do uso e por existirem alternativas para os sócios-cooperados obterem as mesmas informações junto ao balcão de atendimento dos entrepostos.

O acesso ao *Caixa Eletrônico* é semelhante ao auto-atendimento da rede bancária. O cooperado vai até o entreposto com cartão magnético e senha, previamente disponibilizada, e realiza a consulta, obtendo um extrato emitido pelo terminal. No momento, a informação disponibilizada para o entreposto que já conta com este serviço é a conta corrente do cooperado.

Está em estudo pela diretoria, gerência e DMS, disponibilizar por meio dos *Caixas Eletrônicas*, em um primeiro momento, os seguintes serviços: o extrato físico-financeiro (resumo das operações realizadas pelo cooperado na cooperativa, como: compras/vendas e entrega/retirada de produtos agrícolas), implantado no Entreposto de Itambé e em Setembro/2005 na Regional de São Pedro do Ivaí, e o extrato do controle de entrega dos vasilhames de defensivos.

A vantagem da disponibilização da informação pelo *Caixa Eletrônico* é o acesso imediato e, conseqüentemente, a economia de tempo, além de o extrato emitido pelos terminais de auto-atendimento ser mais objetivo que os extratos emitidos nos balcões dos entrepostos. Para a COCARI, as vantagens com o auto-atendimento são: 1) desafogar os balcões de atendimento pessoal, melhorando a agilidade no processo de atendimento do sócio-cooperado; 2) economia de custos de impressão dos extratos; 3) atualização tecnológica.

Com o estudo, detectou-se que alguns cooperados têm *Internet* na residência ou na propriedade. Questionando o coordenador a respeito, a cooperativa não pensa em disponibilizar essas informações via *Internet*, alegando a característica da organização *cooperativa*, e porque seus diretores acreditam ser importante os cooperados estarem

diariamente na cooperativa, para buscar a *informação*, pois isso permite o convívio com outros sócios-cooperados, acarretando troca de informações e experiências. Nesse caso, o entreposto funciona como um canal de informação onde os cooperados falam dos problemas de suas propriedades, de política, de atividades sociais, compram e vendem produtos. Além disso, evita que o cooperado tome decisão precipitada antes dos devidos esclarecimentos que cada situação requer.

A crítica do pesquisador é com relação ao posicionamento da cooperativa em não liberar determinadas informações por meio do sistema informatizado, com receio do produtor tomar decisões erradas, pois o sócio-cooperado pode buscar a informação que precisa em outras fontes. Acredita-se que, o conhecimento dos produtores hoje, dá a eles capacidade para identificar entre uma informação relevante ou não antes de tomarem decisões precipitadas, não sendo portanto, justificativa plausível a não liberação da informação por meio do sistema informatizado.

Com relação ao mecanismo de *feedback*, pelo sócio-cooperado, isso merece especial atenção para apurar a impressão dos associados quanto à necessidade de melhorias no sistema existente e quanto às causas de desmotivação ocorridas no entreposto de Mandaguari. É importante esse *feedback*, já que faz parte do planejamento da cooperativa a instalação de caixas eletrônicos nas regionais e sendo o valor do investimento relevante.

6.1.2 Relações dos sócios-cooperados com a organização cooperativa

As relações entre sócios-cooperados e cooperativa envolvem muitas variáveis, estabelecendo posições desde a efetiva participação até a alienação.

Embora a literatura estabeleça generalidades sobre a busca por resultados e a conciliação das metas estratégicas com as sociais (PINHO, 1982; VEIGA, 2002), as peculiaridades que envolvem o caso específico da COCARI foram levantadas, objetivando compreender a realidade presente por meio da expressão oral dos sócios-cooperados.

Para a maioria dos entrevistados, a cooperativa representa papel importante para a sociedade local e regional. Sua contribuição se estende além da mera comercialização dos produtos e da prestação de serviços, porque ela serve de apoio financeiro para os produtores que se enquadram na faixa de micro e pequenos latifundiários, com propriedades que variam entre 0 a 10 hectares e 10,1 a 60 hectares. Na análise dos produtores, se não tivessem apoio financeiro e tecnológico, não teriam como plantar as suas lavouras, e ainda que tivessem esses recursos, esbarrariam em outros, como armazenagem, transporte e a comercialização.

Se não fosse a cooperativa, o pequeno produtor tinha dificuldades ao acesso da assistência técnica e comercialização da sua safra agrícola. A COCARI vem cumprindo a sua missão (SC01).

[...] sou microprodutor, se não fosse a cooperativa, eu não tinha acesso a financiamento, não poderia guardar meus produtos (SCO6).

Outro ponto que merece comentário é a prestação de serviços para os sócios-cooperados, à medida que a cooperativa cria novas oportunidades para a comunidade onde está inserida, porque, ao melhorar o ganho do produtor rural, este investe na zona urbana, gerando empregos, melhorando a situação financeira dos residentes na zona urbana. Em consequência, aumenta a renda do Município, que pode proporcionar à sociedade melhorias na saúde, nas escolas, nas estradas, dentre outros. Ocorre portanto, desenvolvimento em cadeia, criando oportunidades para o micro e pequeno empresário, seja no comércio, na indústria ou na prestação de serviços.

A cooperativa contribui também com o bem estar familiar, quando desenvolve ações para os familiares dos produtores por meio das ações sociais, com o engajamento dos jovens em trabalhos comunitários, visitas e atendimento a asilos, creches, recantos de menores e na arrecadação de alimentos, pois incentiva os associados conjuntamente com seus familiares à participação ativa na comunidade, tornando a sociedade mais justa. Por meio dessas ações, agrega valor à participação da família colocando na prática a filosofia da doutrina que, por meio da união, busca sanar as diferenças existentes, tornando a sociedade mais justa e igualitária.

É uma ótima cooperativa, pois atende as necessidades de seus cooperados, na questão compra de insumos, comercialização, armazenamento e assistência técnica, além de estar preocupada com o lado social das famílias dos cooperados e da sociedade (SCO10).

O questionamento que se faz no momento é: qual a missão de uma cooperativa agroindustrial? Como é descrita pelo quadro social, e que práticas expressa essa missão? A resposta a essas perguntas segundo os associados primeiramente com relação a missão da cooperativa é fortalecer as unidades produtivas por meio de treinamentos, participação em palestras, encontros e da assistência técnica. Com o conhecimento adquirido e com o aperfeiçoamento do já existente, o produtor capacita-se e, conseqüentemente, melhora a produtividade de sua propriedade, tem acesso a técnicas de gerenciamento, fazendo uso de controles de custos e despesas, além de aprimorar conhecimentos do mercado de forma ampla e objetiva confirmada nas falas a seguir.

A missão da cooperativa é o fortalecimento dos seus cooperados. (SCO12)

A preocupação com seu quadro social é demonstrada através da realização de eventos, palestras, encontros. Onde leva o conhecimento para os cooperados e sua família, demonstra a sua missão. [...] (SCO1).

Por meio do conhecimento o produtor aprimora sua capacidade de análise e toma decisões, conduzindo sua propriedade na busca de eficiência produtiva, além de aumentar a visão para outras oportunidades oferecidas pelo mercado. Como dizia Drucker (2001), não basta para o

homem o capital, ele necessita do conhecimento para mantê-lo, melhorá-lo ou expandi-lo. Assim, o quadro social percebe que a cooperativa vem cumprindo com a sua missão, ao proporcionar meios que colocam os cooperados em contato com novas tecnologias, obtendo informações relevantes e oportunas, que é o diferencial do momento.

Na parte social, ela trabalha com treinamentos, cursos para os cooperados e seus familiares, e também procura melhorar a condição financeira dos seus cooperados, através da gestão administrativa, buscando novos nichos de mercado, além de estruturar o seu parque industrial com uma melhor estrutura para receber produtos e insumos, entendendo que dessa forma está cumprindo sua missão (SCO6).

Outro aspecto a ressaltar é o papel regulador exercido pelas cooperativas, seja na comercialização de insumos ou na compra de produtos no período de safra. A concorrência observa os preços praticados pelas cooperativas para determinarem os seus, fazendo-os manterem-se em um patamar aceitável, dentro de um equilíbrio, ajudando também os que são associados.

Por ser uma cooperativa, têm muito forte o seu lado social, através dos vários projetos que desenvolve e a busca constante para o aperfeiçoamento dos seus cooperados através de cursos treinamentos palestras não só para os associados mas também para seus familiares. Orienta também para outros aspectos como tributário (DITR) e legislação, como é o caso agora das matas ciliares, campanhas como: manuseio das embalagens dos agrotóxicos; preservação do meio ambiente. Ela está voltada bem para o lado da comunidade em si. Mas ela também se preocupa com os resultados, pois nós cooperados também queremos retorno através das sobras, ou através dos investimentos na própria cooperativa em sua estrutura física (SCO15).

A cooperativa é hoje uma reguladora do mercado. Na questão de comercialização de insumos, todos ficam de olho nos preços praticados pelas cooperativas. Isso para mim é fazer o social, pois se não fosse a cooperativa, os produtores ficariam nas mãos dos capitalistas [...] (SCO20).

Para Veiga (2002), o grande problema vivenciado pelas cooperativas é a dupla natureza, pois é ao mesmo tempo uma entidade social, controlada coletivamente a serviço de seus sócios-cooperados, e uma empresa que deve estar voltada para o mercado e suas exigências. O ideal, segundo a autora, seria o equilíbrio. Assim, o estudo procurou investigar, no entendimento do cooperado, qual a percepção a respeito da COCARI, voltada para o social e

para o mercado. Percebeu-se que os sócios-cooperados vêem as ações da cooperativa dentro de um equilíbrio; a gerência busca por resultados, mas não esquece o lado social.

Hoje a cooperativa está dentro de um equilíbrio, 50% para o social e 50% como empresa. A gente sabe que não é fácil buscar esse equilíbrio. Eu acho que isto é possível, porque o vice presidente, apesar de ser uma administração profissional, também é produtor, entende as dificuldades que nós estamos tendo hoje (SCO21).

Eu caracterizo como as duas ao mesmo tempo, porque ela preocupa-se com o lado social dos cooperados, promovendo cursos, palestras, treinamentos, o dia de campo e a participação dos associados na gestão, através das comissões. E também é uma empresa que busca resultados para melhorar as condições para os produtores entregarem seus produtos, e também comercializar. Hoje não dá para ficar só no social, ela tem também que sobreviver, tendo inclusive despesas e custos como uma empresa qualquer (SCO5).

Essa opinião, no entanto, não é unânime, pois alguns associados têm a percepção de que ela busca resultados, valorizando pouco o lado social dando privilégio para os grandes produtores, como mostra a fala a seguir:

Eu caracterizo mais como uma empresa, pois ela busca resultados positivos, se fosse colocar em percentagem, eu acho que 80% é para resultados, e 20% para o social. Não tem ações para ajudar os pequenos produtores (SCO12).

Reconhecem, no entanto, que existe a tendência nacional, ou por que não dizer mundial, de buscar a eficiência administrativa, ocorrendo a contratação de profissionais qualificados que conduzam a administração para resultados, para oferecer assistência técnica de qualidade, estrutura de armazenamento compatível com a necessidade da área de atuação. O importante é não esquecer, que os sócios-cooperados devem participar das decisões. Com relação ao privilégio ao grande, isso não é objetivo do presente estudo, mas verifica-se na tabela 2 que a estrutura fundiária dos associados é constituída de micro e de pequenos produtores, e que os grandes associados representam na totalidade uma minoria.

Compreender as razões que levam os produtores a buscar uma cooperativa para se associarem, especificamente à COCARI, apareceu em destaque a questão *segurança* na

comercialização. Os produtores nem sempre buscam pelo melhor preço, o que nesse caso poderia ocorrer com a entrega nas cerealistas; o que eles buscam e querem é a certeza do recebimento.

A assistência técnica, a qualidade dos insumos e a facilidade na aquisição destes, vem em seguida. No caso de serem associados, há facilidade na aquisição de insumos e outros, e podem efetuar o pagamento na colheita da safra agrícola, com acesso mais rápido às linhas de crédito rural. Existe ainda a opção em adquirir insumos por meio dos pacotes promocionais ofertados pela cooperativa no período de plantio. Estas foram algumas das principais vantagens comentadas, revertendo em ganhos econômicos, porque, segundo os produtores, se precisarem de financiamento do Governo Federal, deixariam de plantar na época certa, devido ao processo ser burocrático e demorado.

Em primeiro lugar, a segurança de entregar meus produtos e saber que você vai receber. E não só no recebimento da comercialização, mas na compra dos insumos e na assistência técnica. (SCO9).

Mas além dos quesitos elencados pelos associados, ocorreram situações que a opção foi questão cultural, vinda de família, passada de pai para filho, porque acreditam na união, como maneira de superação da classe dominante. Percebem que, nos dias atuais, não é tão simples, devido à predominância do individualismo. Ganhar, para muitos, é questão de sobrevivência, e a sociedade cooperativa não fica imune, e muitos deliberam em causa própria, em vez do coletivo.

Venho de uma família que ser cooperado já está no sangue. Acho que a cooperativa começa em casa quando a gente desde pequeno aprende a dividir com os irmãos, e leva isso quando vai para fora da família. Com certeza, é uma questão cultural (SCO21).

Venho de uma família que ser cooperado é tradição. É uma questão cultural, tem que estar dentro da gente. Ainda mais hoje, onde que o individualismo é muito forte (SC022).

Além dos fatores citados, existem ainda casos em que o sócio-cooperado entra para a organização cooperativa visando aos benefícios próprios. Transaciona com ela somente quando percebe vantagens; caso não haja as vantagens pretendidas, comercializa com terceiros. Esses casos demonstram que não há o espírito cooperativo e que se desconhece a filosofia cooperativista.

Tem cooperado que às vezes por causa de uns reais a mais entrega em outro lugar, mas ele não vê que os outros não fazem o que a COCARI faz. Mas fazer o quê, cada um tem a sua idéia (SC09).

Como a cooperativa não possui poderes jurídicos que normatizem a entrega da produção pelo cooperado, orientá-los por meio de cursos e palestras, incentivando a comercialização da safra com a cooperativa, prática que reverte em benefícios para os associados, por meio da distribuição das sobras, melhoria na estrutura física, assistência técnica especializada, é uma das formas adotada para salvaguardar os interesses coletivos.

Bialoskorki Neto (2000) comenta que o fato de o cooperado transacionar com sua cooperativa somente quando lhe é interessante devido à situação contratual frágil, acaba não transferindo para a cooperativa o ganho de eficiência dos produtores, ocorrendo o seu desgaste econômico.

Após essas considerações, a busca é identificar se o fato de ter ingressado na cooperativa (COCARI) provocou mudanças na forma de os produtores administrarem sua propriedade rural, e quais foram essas mudanças.

Nas respostas verificadas anteriormente, observou-se que a assistência técnica, o aperfeiçoamento dos conhecimentos administrativos, e a segurança na comercialização da safra agrícola são fatores que refletiram na produtividade da lavoura, conforme os depoimentos a seguir:

[...] hoje eu conto com o apoio dos engenheiros agrônomos e antes eu não tinha acesso a essa assistência. Hoje desde a preparação do solo, através de análises, e

durante o plantio e a colheita eu conto com o acompanhamento de um agrônomo. Deixa a gente mais confiante. Antes eu colhia em média 120 sacas por alqueire e hoje estou colhendo 140 sacas e com uma qualidade superior, percebo que o fato de ser associado melhorou a produtividade da minha propriedade (SCO03).

Aumento na produtividade [...]. Para você ter uma idéia, eu colhia 90 sacas de soja por alqueire, hoje, com a assistência técnica fornecida pela COCARI, eu colho em média 130 sacas por alqueire, ou seja, tive um aumento de 30% [...] (SCO1).

Na visão dos associados, a cooperativa é importante não somente quando está relacionada à assistência técnica, ao financiamento, ao armazenamento e as tecnologias, mas principalmente na melhoria do conhecimento adquirido por meio das palestras e dos cursos. São informações valiosas que fazem os sócios-cooperados se manterem informados, que os auxiliam na tomada decisão no momento oportuno, resultando, na maioria das vezes, em ganho, porque em outro momento, a falta dessas informações poderia ocasionar perdas irrecuperáveis.

[...] Houve mudança, porque hoje eu procuro estar bem informado, aprendi a buscar a informação para administrar a minha propriedade. Através dos cursos, palestras e treinamentos, ajuda muito (SCO5).

Só para você ver como isso ocorre, vou te contar uma situação que aconteceu ontem. Particpei de uma palestra sobre comercialização aqui na COCARI, onde foi informado que a tendência do preço do trigo era baixar. Como eu tenho trigo para colher, que segundo o agrônomo deve dar 2000 sacas, o que eu fiz? Hoje (26/07/2005)estou aqui para fazer um contrato com a cooperativa vou entregar 1000 sacas firmando o preço em R\$ 20,00 a saca. Com isso eu já garanti o custo da safra, caso abaixo como é a previsão, se isso ocorrer eu já paguei os custos de produção. Se eu não tivesse essa informação eu poderia ter prejuízo. Assim, o restante eu deixo armazenado, esperando um preço melhor. Isso só foi possível por ser um cooperado, lógico que poderia obter a informação de outra fonte, mas quem me diz que era segura? (SCO19).

A última questão do instrumento de pesquisa objetiva levantar qual a análise que os associados fazem da participação na gestão cooperativa.

Considero a minha participação atuante, pois participo na Comissão da Propriedade, e junto com os outros cooperados a gente leva as nossas reivindicações, sugestões, críticas. Não somos atendidos de pronto, mas a cooperativa sempre procura dar o retorno das nossas sugestões e reivindicações, procurando atender as prioridades, sempre dentro do seu planejamento (SCO1).

Participo na Comissão Central, a gente faz as reivindicações, mas a cooperativa está podendo fazer pouco, devido a três fatores do momento: preço da soja baixo, o que não anima os produtores a vender; estiagem que deu uma baixa produtividade, uma quebra de 30%, e os insumos com preços altos. Portanto, a política hoje da

cooperativa é terminar o que está começado e não fazer novos investimentos até a posição não se reverter (SCO4).

Participo na Comissão do Entrepasto e não falto a nem uma reunião. O grupo consegue mais coisas juntos. Por exemplo, estávamos precisando de uma roçadeira. A comissão do Entrepasto solicitou para a COCARI comprar; ela comprou, e todos nos usamos. É feito um agendamento e todos podem usar, no coletivo, sem ter que gastar com o imobilizado, a gente paga uma pequena taxa para a utilização (SCO5).

Participo da Comissão Central, a gente sempre tenta fazer alguma coisa em prol do bem comum, embora sabe que hoje nada é fácil, pois cada um tem uma forma de pensar.(SCO15).

Participo da Comissão Central, sou bem atuante. Para você dar sua opinião, você deve participar, tem cooperado que critica, mas nunca participa de nada, aí não dá, pois não sabe como as coisas acontecem (SCO16).

A participação dos sócios-cooperados na administração da cooperativa, por meio da estrutura de comissões, possibilita a reunião de produtores por área de atuação, fazendo com que as principais decisões administrativas que envolvem o quadro social sejam discutidas rapidamente por um número significativo de sócios, agilizando o processo de decisão sendo representadas na administração geral por representantes eleitos nas comissões. Ocorre assim uma administração considerada democrática, mesmo diante de um gestor profissional, pois o sócio-cooperado se faz presente colaborando com a administração.

Isso é possível por meio da estrutura das comissões, que possibilita o desenvolvimento da educação para a cooperação entre os associados, que é um dos objetivos do movimento cooperativista internacional. Nas comissões ocorre o fórum de debates, no qual os participantes colocam seus objetivos, fazem críticas à administração da cooperativa, expõem problemas na sua propriedade rural, podendo ainda auxiliar outros produtores com práticas adotadas na propriedade, as quais resultaram em experiência positiva.

Outro ponto que ficou evidenciado é o interesse econômico e financeiro — acesso a financiamento, assistência técnica de qualidade, com preços módicos, armazenamento e

principalmente confiança na comercialização da safra, com a quebra das cerealistas após 1992, quando deixou vários produtores com problemas financeiros.

Diante desse cenário, a opção pela segurança encontrou respaldo na COCARI, que, segundo os cooperados, é uma organização que inspira confiança, por ter uma gestão transparente e democrática, onde a diretoria, por meio do informativo diário, de pré-assembléias e assembléias gerais ordinárias, informa a posição financeira real da cooperativa, sem *camuflar* os resultados, sejam eles positivos ou negativos.

Para os sócios-cooperados, existe equilíbrio entre o social e o econômico, porque a cooperativa elabora ações que congregam interesses tanto dos associados quanto da cooperativa, segundo eles não existe vantagem ser sócio-cooperado de uma cooperativa *quebrada* ou com problemas financeiros, mesmo porque, o sócio-cooperado busca a eficiência econômica, ao se associarem, porque por meio dessa eficiência que melhoram as suas unidades produtivas.

Além dos fatores mensuráveis, facilmente identificados como aumento de produtividade por hectare, os sócios-cooperados percebem a melhoria nos conhecimentos intelectuais, adquiridos por meio da participação em treinamentos, cursos, palestras, dia de campo e mesmo nas ações sociais estabelecidas pelos projetos mantidos pela cooperativa. Deixam evidenciado nas falas o sentimento de orgulho em fazer parte do quadro social da COCARI.

Porém, existem alguns pontos que não são objeto do estudo, mas percebidos e que merecem reflexão. Um ponto é atitude passiva diante da insatisfação reinante na política agrícola brasileira. Lembrando que a história do cooperativismo foi somar forças para ir contra as políticas da classe dominante. Apesar do tempo transcorrido de 160 anos transcorridos entre o período de 1844 a 2005, ainda existente semelhança com relação aos fatores que

influenciaram na união por melhores condições econômicas, mas não na ideologia, pois os 28 tecelões não aceitaram as imposições da classe dominante e reverteram os processos de opressão por meio da congregação de um ideal, a *união*; o que não ocorre nos dias de hoje, porque apesar de estarem em uma organização com 4.138 associados, sem considerar as outras existentes no país, não se mobilizam para forçar as mudanças necessárias que beneficiam o setor, exigindo a elaboração de política agrícola, melhoria na malha viária, renovação na estrutura portuária, já que a característica predominante do país é o agronegócio. Fica portanto, uma questão para refletir: será que não é o momento de buscar a união apregoada para mudar a situação da agricultura brasileira, onde não existe a preocupação dos governantes em elaborar política que melhore as condições dos pequenos produtores, ou seja, dos que plantam o alimento que vai para a mesa dos brasileiros?

6.1.3 Informações fundamentais para a condução dos negócios relacionados com a propriedade rural

A propriedade rural norteia as necessidades de informações dos produtores para a realização de seus negócios. Assim, como as informações são de diferentes naturezas, também as fontes são diversas, resultando em qualidade diferenciada. Contudo, o produtor rural requer um conjunto de informações fundamentais, e, conforme suas características e relevância, a apropriação parece ser conduzida de forma peculiar. O grupo de questões aqui considerado destina-se à compreensão dessa dinâmica.

O questionamento tem por objetivo levantar as informações consideradas fundamentais pelos produtores. O que a maioria respondeu serem as informações técnicas, que consistem no preparo do solo, na seleção das variedades das sementes e na regulagem da colhedeira, são relevantes, sem as quais os produtos colhidos não atenderiam as especificações exigidas pelo mercado.

Quanto ao acesso às informações técnicas, ele ocorre pela disponibilização da cooperativa, que utiliza vários meios, além de dar suporte por meio da assistência técnica. A assistência técnica, inicia-se com o preparo do solo, a escolha da variedade, a manutenção da cultura e se estende até a colheita. Mas é de competência do produtor a decisão do que e do como plantar, adequando as suas necessidades com vista à realidade do mercado.

Sem a informação, hoje, você não é nada. É ela quem dá o poder para você (SCO22).

Temos que entender que estamos em um mundo globalizado, e que toda informação é bem vinda, mas temos que analisá-la para verificar se atende as nossas necessidades (SCO16).

Com relação às informações econômicas, como preços dos insumos, cotação dos preços dos produtos, comercialização e estocagem da safra agrícola, elas são obtidas junto à COCARI, e a disponibilização para os produtores ocorre via entreposto ou sede, por meio dos coordenadores dos entrepostos ou dos funcionários; além de estarem disponíveis em mural, lousa e outros.

Quanto às informações categorizadas em administrativas/contábeis são obtidas na COCARI, podendo ser direta ou indiretamente. Como exemplo, cita-se o extrato da conta corrente, que informa o total de toneladas entregue na cooperativa, a quantidade comercializada, o saldo existente dos produtos, e ainda os valores adquiridos de insumos e as pendências, ou seja, traz uma posição de toda transação realizada com a sociedade cooperativa pelo sócio-cooperado.

Outra informação considerada necessária, na visão dos sócios-cooperados, para conduzir a atividade agrícola, é a variação climática da região onde está localizada a propriedade. Essa informação pode ser obtida na cooperativa, por meio de relatórios impressos pelos funcionários ou na tela do monitor do computador. Na opinião dos produtores, essa informação é relevante, pois dependendo das mudanças climáticas, eles decidem o dia mais

adequado para preparar o solo, fazer o plantio, passar herbicidas ou fungicidas e por último colher a safra, já que a previsão da informação ocorre com cinco dias de antecedência, dando condições para fazer o planejamento das atividades diárias.

Após identificar as informações fundamentais pelos sócios-cooperados, o passo seguinte é levantar quais das informações são imprescindíveis para conduzir as atividades, saber se são obtidas na COCARI e se a forma de disponibilização está adequada, na concepção dos produtores, e quais as críticas e sugestões a respeito.

Na opinião dos sócios-cooperados, a disponibilização das informações pela cooperativa, de um modo geral, tem sido adequada, pois ela faz uso de várias maneiras para informar o quadro social, por meio de assembléias, dia de campo, cursos, palestras, treinamento, informativo diário, lousa, mural e inserções na rádio local; mas compete ao produtor a busca disso.

A informação está disponível, só que o produtor tem que buscar. Tem cooperado que prefere ficar lá na lavoura em vez de participar de um curso ou treinamento. Esses dias mesmo, um cooperado quando estava chegando de um curso ele perguntou o que tinha sido tratado. Era sobre matas ciliares, aí eu falei porque você não foi? Ele disse estava sem tempo, aí eu disse, você tinha que estar lá para tirar as dúvidas (SCO4).

Às vezes ganha-se muito mais em um curso ou palestra dessas do que ficar lá na propriedade (SCO21).

Para alguns cooperados, a forma de disponibilizar a informação poderia ser melhorada, caso a cooperativa disponibilizasse por meio do *Caixa Eletrônico*, agilizando o acesso.

Com relação à cotação da bolsa de Chicago, eu acho que a COCARI poderia disponibilizar estas informações também através do Caixa Eletrônico, usando um programa paralelo, sem precisar ter que pedir para o coordenador do Entrepasto, ou seja, a informação deveria ser *on line*. Eu sei que a COCARI fez um levantamento de custo e disse que fica caro, mas poderia ela captar a informação e jogar para o Caixa eletrônico, acho ser possível e fazer as atualizações diárias (SCO1).

O produtor justifica sua resposta, alegando que a sede (Mandaguari) recebe a informação *on line* da previsão do tempo ou da cotação da bolsa, registra em seu banco de dados, após retransmite via intranet para todos os entrepostos. Ele acredita ser possível criar um sistema paralelo, que ao receber a informação na sede o sistema jogue automaticamente para os entrepostos, agilizando o processo, não tendo que esperar até as 9h0 para obter a informação.

Apesar de a COCARI disponibilizar a informação utilizando vários canais, existem ainda cooperados que desconhecem algumas informações disponibilizadas pela cooperativa. Nesse caso, acredita-se que existem falhas no canal de comunicação cooperativa-cooperado, necessitando de uma averiguação por parte da Diretoria ou da Coordenação do Cooperativismo para analisar onde estaria o *gargalo*.

Para STAR (1998) e DAVENPORT (2003), não basta informar; a informação deve agregar valor, para ser desejada pelos tomadores de decisão (ver Quadro 2). Isto posto, buscou-se verificar quais informações elencadas pelos sócios-cooperados atendem essas características.

Nos questionamentos e diante das respostas que se seguiram, na percepção da maioria dos sócios-cooperados, as informações categorizadas como técnicas (preparo do solo, plantio e colheita) são essenciais, ou seja, não teriam como conduzir uma atividade agrícola sem elas. Segundo eles, existem produtores que não dão importância a esse tipo de informação, tendo baixa produtividade, ocasionada por desconhecimento do tipo de solo e das carências de nutrientes — conhecimento fundamental no momento de selecionar as variedades das sementes, diferencial para ter boa produtividade.

A informação econômica também é considerada essencial pelos produtores. Não basta conhecer o tipo de solo e escolher a melhor variedade de sementes, é preciso ter conhecimentos básicos de micro e macro economia. Conhecer a política agrícola dos Estados

Unidos, caso seja sojicultor, e triticultor da Argentina, faz com que se tomem decisões mais realistas. Isso implica estar atento às mudanças econômicas, nacionais ou internacionais, o que reflete na atividade agrícola. Os produtores vão mais além e falam que conhecer de política partidária é fundamental, devido à influência que ela exerce no mercado, seja nos setores industrial, comercial ou agrícola.

Ao opinarem sobre as informações administrativas/contábeis, a maioria disse serem elas relevantes e essenciais, embora alguns questionem a importância da informação da conta corrente, disponibilizada direta ou indiretamente, porque segundo os produtores, são informações que constam em seus controles, não necessitam, portanto, da cooperativa. Já a informação de custo de plantio por hectare é essencial, pois com a informação de custos, cotação de preço, o produtor pode decidir se planta ou não determinada cultura. A cooperativa prioriza outras informações, com o objetivo de transmitir conhecimentos para os produtores, como o 5Ss, chefia e liderança, segurança no uso de defensivos agrícolas, dentre outros.

Com relação às informações administrativas, elas são de suma importância. O produtor tem que analisar não só o custo da safra, mas o investimento e o retorno desse investimento. Eu só vi essa importância quando eu participei de um curso dado pela COCARI, pois até então eu não me preocupava. Hoje faço a minha planilha de custos e analiso a safra de um ano para o outro. Faço inclusive o meu balanço, simples é claro (risos). Mas dá uma idéia geral do quanto estou ganhando, ou perdendo (SCO21).

Outra coisa que fiz na minha propriedade foi aplicar o 5Ss. Depois que fiz o treinamento aqui na COCARI. [...] foram selecionadas seis propriedades para aplicar os conhecimentos adquiridos. Chegaram lá e tiraram algumas fotos, e deram um prazo [...]. Nossa! o que eu separei de coisas sem utilidade deu 3 toneladas. Isso também reflete no resultado de minha atividade, pois tenho espaço e estou pagando armazenagem ao guardar coisas sem valor. Algumas foram guardadas para abrir um museu. Tinha uma tulha caindo (risos). Arrumamos, plantamos grama, pintamos os pés das plantas, pintamos a casa. Nossa ficou uma beleza. [...] tiraram outras fotos. Você precisa ver a diferença, nem parece o mesmo lugar. Então eu acho isso tudo muito importante. Outro curso que fiz pela COCARI foi usar a soja para fazer alimentos. [...] Você acredita, que eu sendo produtor não tinha 10 kilos de soja para fazer os pratos?! (risos). Tive que correr aqui na cooperativa, para buscar. Acho que falta para o produtor dar valor a seus produtos. Penso até que isso poderia ser ensinado nas escolas, mostrando para as crianças, quem sabe quando elas crescerem não vêem a lavoura de forma diferente? (SCO21).

Na categoria classificada como outras informações, a maioria dos produtores citou a informação *clima* como indispensável. Na atividade rural, o fator climático tem grande influência para a tomada de decisões do tipo o que plantar, como plantar e quando plantar.

Além dos questionamentos anteriores com relação à relevância da informação, procurou-se identificar as características de acordo com o referencial teórico (STAIR, 1998; DAVENPORT, 2003), constante no quadro 2.

Foram obtidas as seguintes respostas com relação às informações técnicas e econômicas disponibilizadas pela COCARI: que as mesmas não preenchem cem por cento estas características, pois, mesmo sendo a informação técnica simples, o produtor deve ter conhecimentos básicos para colocá-las em prática; que os agrônomos devem ter habilidades para entender as necessidades do produtor, a fim de instruí-los de maneira simples e objetiva, para não ocorrer má interpretação, o que resultaria em prejuízos para a cooperativa e para o produtor.

Quanto à característica da informação ser completa, seja ela técnica ou econômica, dificilmente pode-se dizer que ela seja aplicada na totalidade, devido à atividade agrícola possuir peculiaridades como clima, estacionalidade da produção, trabalho executado a céu aberto e as intempéries da natureza. O agrônomo pode ter passado todas as informações, o produtor seguido às recomendações, mas uma chuva a mais ou a menos pode colocar tudo a perder. O mesmo é verificado com relação às informações econômicas; basta uma divulgação na mídia informando que haverá seca nos EUA na época do plantio ou da colheita, que os preços no Brasil aumentam, ou ocorre o contrário, despencam. Nessa atividade, as variáveis são enormes, refletindo diretamente na produção.

As informações técnicas atendem as características descritas, por exemplo, quando um agrônomo informa a melhor variedade após análise do solo, ou ainda quando o

coordenador informa a cotação da soja, mas você tem que entender que na atividade agrícola trabalha-se com muitas variáveis o *tempo* seria uma delas. O agrônomo não tem como prever com um grau de certeza de 100% se vai chover na época certa ou não, e nem o coordenador que a bolsa de Chicago vai manter o preço da semana anterior (SCO10).

Vocês que não conhecem a realidade dos produtores rurais acreditam que é como uma indústria. Que colocam a matéria-prima ferro, acrescenta mão-de-obra e outros itens de custos e produzem parafusos. Na agricultura, você compra todos os insumos e espera a chuva e o sol na hora e na dose certa, para plantar a semente. E aí espera para a semente germinar e depois se desenvolver. Que não surja nova praga para comer a plantação e tempo bom na hora da colheita. Colhe (fica pensativo, com o olhar perdido, como procurando uma resposta mais correta) e espera preço no mercado, para vender. E outra variável, talvez mais importante, não conhece a demanda do mercado. Pois depende inclusive do que se colhe em outros países. Colhe pouco (silêncio novamente) não pago os custos de produção. Colhe muito (silêncio), existe mais demanda do que procura, os preços despencam. Sorri, e ainda saem dizendo que o produtor não sabe administrar. Vocês precisam conhecer a nossa realidade. Se um médico compra uma caminhoneta *zero*, ele é um ótimo profissional, bem sucedido, o produtor (silêncio) está investindo errado e chorando de barriga cheia (SCO22).

[...] toda a atividade tem risco, mas na agricultura esse risco é muito grande. Devido às variáveis de preço, clima, mas o produtor deve conhecer esse risco e analisar se vale à pena correr ou não. Eu diria que o risco deve ser calculado. Por isso as informações acima nem sempre são tão simples, completas e em tempo (SCO6).

Com relação às informações econômicas obtidas na COCARI, não têm as características descritas, devido ao mercado no setor agrícola ser muito instável. Existindo muita especulação, basta sair na mídia que vai chover nos EUA, como ocorreu agora (semana da entrevista, dia 24 a 26/07/2005), que o preço da soja despenca. Nada é certo. A pergunta que te faço, como administrar uma empresa com tantas incertezas? O produtor só sabe com certeza de uma coisa: o custo que teve para plantar. O resto, é dúvidas e dependências de tudo inclusive de São Pedro. (risos) (SCO20).

Percebe-se no silêncio do produtor e no tom da voz as frustrações da atividade. Talvez mais do que isso, o sentimento de exercer uma atividade onde são poucos os que valorizam, quando compara a profissão do médico com o produtor, fica evidente o sentimento de mágoa. Na outra fala, a impotência diante das variáveis incontroláveis como a climática, ao dizer que dependem de tudo “inclusive de São Pedro”. Ainda, quando o produtor se refere a ensinar para as crianças o valor da atividade rural, para quem sabe no futuro bem próximo ser produtor seja um motivo de orgulho e não de frustrações.

Quanto à confiabilidade da informação disponibilizada pela COCARI, a resposta da maioria é confiável. Embora ainda existam produtores que não confiam nas instruções do engenheiro agrônomo, alterando as quantidades da receita emitida. O produtor acredita que devido à

experiência como agricultor tem mais conhecimento, afinal, sempre fez dessa forma. Esbarrando, desse modo, na questão cultural, o que exige habilidade por parte do agrônomo, para mudar esse paradigma. Quando isso ocorre, ele deve, em primeiro lugar, demonstrar os resultados obtidos com a nova técnica ou variedade e o ganho de produtividade resultante da tecnologia adotada, ganhando confiança do produtor, que irá, aos poucos, acatando as sugestões do agrônomo ou do técnico agrícola.

Quanto às informações administrativas/contábeis citadas pelos produtores como bonificações, conta corrente, a maioria respondeu preencherem todas as características desejáveis da informação. Para os sócios-cooperados, a transação comercial entre a cooperativa os cooperados e terceiros, é realizada com muita transparência pela diretoria, não omitindo qualquer situação, seja ela positiva ou negativa, trazendo para o quadro social segurança e tranquilidade. Isso é demonstrado quando se recordam das dificuldades por que passou a cooperativa desde sua criação, há 43 anos, mas que em nenhum momento deixou de honrar com suas obrigações, sendo motivo de orgulho para eles fazerem parte do quadro social.

Além das informações obtidas na COCARI, os sócios-cooperados buscam por outras informações por meio de fontes alternativas, mas preferem tomar decisões baseadas nas informações disponibilizadas pela COCARI. A razão é a confiança, já que não conhecem a veracidade das informações disponibilizadas por exemplo via *internet* ou por outros meios. Mas confiam nas informações disponibilizadas nos *sites* de instituições como EMATER, IAPAR, EMBRAPA.

É o suficiente para mim. Lógico que a gente vê várias informações, afinal estamos em um mundo globalizado e tem informações em todos os lugares, mas eu me concentro apenas na cooperativa (SCO15).

A COCARI tem atendido as minhas necessidades de informação na área que mais preciso, seja através de cursos, palestras, dia de campo, onde o agricultor tem acesso as novas tecnologias, novas variedades de sementes, adubos, agrotóxicos. Sempre com a orientação do agrônomo da cooperativa. Para mim é o suficiente (SCO8).

Observa-se entretanto, que a confiança da informação disponibilizada pela COCARI não é opinião da maioria, havendo produtores que alegam buscar informações em outras fontes fora da COCARI, como forma de *checar* às mesmas. Segundo esses sócios-cooperados, existem interesses particulares envolvidos e que preferem se prevenir, buscando outras fontes que atestem a veracidade da informação disponibilizada na cooperativa.

Ocorrem situações em que busco informações em outras fontes, como forma de “checar” as informações disponibilizadas pela cooperativa, pois as informações estão muitas “prostituídas” e que cada um quer “vender seu peixe”, havendo necessidade de confrontar as mesmas, para depois decidir qual a melhor alternativa. Pois alguns agrônomos têm interesse na comercialização de alguns tipos de produtos (insumos, fungicidas, herbicidas, etc) por terem cota para comercializar (SCO10).

Busco a informação com relação aos preços dos insumos. A cooperativa às vezes pratica preços acima do valor de mercado, nesse caso eu, como cooperado, acho que está errado, pois ela compra em grande quantidade, devendo ter um preço menor (insumos), quando a gente pesquisa os preços dos insumos e vem com o preço que os outros fazem aqui, o comercial faz para mim. Quem não faz isso acaba pagando mais caro (CSO12).

Concluindo o grupo, percebe-se, pela fala dos cooperados, que a maioria conhece a importância das informações, sejam elas técnica ou econômicas, e que elas atendem as exigências de informação valiosa descrita no referencial teórico. Com relação à informação administrativa/contábil, a cooperativa disponibiliza pouca informação para o quadro social, mas procura, por meio de cursos e treinamentos, demonstrar a importância delas na condução administrativa das propriedades rurais. Falta talvez, por parte dos administradores e dos contadores, trabalho direcionado para a atividade agropecuária, mostrando a importância dessas ciências na gestão, principalmente se se levar em consideração que a economia regional, e por que não falar nacional, tem sua principal fonte de renda no setor agrícola.

6.1.4 Percepção dos sócios-cooperados com relação às informações veiculadas pela COCARI

Parece ser consenso que a informação digital agrega valores consideráveis para a realização dos negócios. Contudo, a acessibilidade a essa forma de informação deve ser adequada, sob pena de colocar-se em descompasso com a realidade ou com as necessidades de quem precisa fazer uso delas.

Percebendo essa realidade, a cooperativa procura adaptar seus Sistemas de Informações, oferecendo, por meio de uma tecnologia de vanguarda, condições de manter um serviço de qualidade e condições de competitividade para seus sócios-cooperados.

A cooperativa encontra-se em franco crescimento. São vários os entrepostos, e seu quadro social é bem diverso, abrangendo propriedades rurais de diferentes portes, localizadas em posições onde a tecnologia chega direta ou indiretamente.

O grupo de questões ora considerado envolve o uso dos recursos tecnológicos adotados pela COCARI, em especial aqueles baseados nas tecnologias da informática e das telecomunicações, para veiculação de informações categorizadas (técnicas, econômicas, administrativa/contábeis) aos sócios-cooperados.

Dessa forma, objetiva-se identificar a utilização de informações geradas por meio da computação e das telecomunicações, independentemente de essas informações serem obtidas na COCARI, sendo acessadas direta ou indiretamente, para o auxílio na condução da atividade rural.

A resposta ao questionamento evidenciou que a maioria não faz uso de nenhum tipo de informação digital, e os demais disseram utilizá-la. Dos que fazem uso dela, responderam que

acessam indiretamente, pois são os filhos que manuseiam planilhas de custos, elaboram controles de despesas, de receitas e visitam *site* para acessar previsão do tempo, dentre outros.

Os que fazem uso diretamente, buscam informações dos tipos mais diversos: cotação de preço de produtos agrícolas, preços de insumos, novas variedades de sementes, preços de máquinas e equipamentos, lançamentos de novos equipamentos no mercado e previsão do tempo.

Os produtores que usam direta ou indiretamente a informação digital, que residem na zona urbana, possuem computador conectado à *internet*, têm filhos que fazem universidade. Os residentes na zona rural possuem computadores, mas não têm *internet*, e, devido a isso, não se motivam a usá-la, não explorando outras funções. Alegam que o fato de não estar conectado deve-se ao custo elevado, e que a linha de comunicação instalada é comunitária, tornando inviável a conexão via *internet*, desmotivando o uso do computador.

A seguir, buscou-se identificar se os sócios-cooperados recorriam ao uso de informações geradas por meio dos Sistemas de Informações Baseados em Computadores na COCARI, e se essas informações eram obtidas direta ou indiretamente.

Constatou-se, pelas respostas, que, no entreposto de Itambé, a maioria utiliza o Sistema Computadorizado. Os que não usam disseram não possuir o cartão eletrônico.

No entreposto de Marialva, todos recorrem indiretamente para obter a informação, pois neste entreposto não disponibiliza as informações por meio do Sistema Computadorizado, *Caixa Eletrônico*. A informação da conta corrente é solicitada aos funcionários que atendem na recepção e emite o extrato da conta do sócio-cooperado. No caso da cotação do dia dos produtos agrícolas, é também disponibilizada na *Lousa*.

No entreposto de Mandaguari, acontece o mesmo que em Marialva, apenas fazendo observação que foi o primeiro a receber o *Caixa Eletrônico*, desativado pela falta de utilização por parte dos sócios-cooperados e instalado no entreposto de Itambé. Os cooperados de Mandaguari são mais conservadores e preferem, o atendimento pessoal dos funcionários para obterem a informação; não gostam de falar com máquinas, segundo alguns.

Com relação às informações categorizadas em técnica, econômica, administrativa/contábil e outras, disponibilizadas por meio dos Sistemas de Informações Baseados em Computadores na COCARI, independentemente de serem obtidas direta ou indiretamente, referem-se à cotação dos produtos agrícolas da Bolsa de Chicago, o que, na opinião dos entrevistados, é *essencial*. Outra informação considerada *relevante* pela maioria é a conta corrente; mas alguns sócios-cooperados, disseram ser *pouco importante*, e utilizam-na apenas como forma de confrontar suas anotações com a cooperativa.

Mesmo que alguns sócios-cooperados considerem pouco importante a informação da conta corrente, sobre o ponto de vista da informação ela é valiosa, por fornecer ao produtor mecanismo de controle dos atos cooperativos, refletindo a transparência na administração. O que talvez fosse importante seria demonstrar a relevância desse controle para o associado.

A informação previsão do tempo é *essencial*, para todos, principalmente na época do plantio e da colheita. Quanto ao acesso, ocorre via sistema informatizado, mas indiretamente, pois os entrepostos recebem a informação via *intranet* pela *sede*, disponibilizando-a para os sócios-cooperados até as 9h. Em alguns entrepostos, os funcionários emitem vários boletins, deixando-os sobre o balcão para o produtor retirá-los ao passar pelo local.

Pode ocorrer, com raras exceções, o não-recebimento da informação pelo entreposto. Nesse caso, o produtor aguarda ou volta em outro momento, podendo ainda, dependendo da urgência, buscar em outras fontes essa informação.

Com relação à característica da informação obtida via Sistema Computadorizado na COCARI, independentemente de o acesso ser direto ou indireto, preenche as características desejáveis para serem consideradas informações seguras para a tomada de decisão. Mas não atende as características de *precisa*, *confiável* e *rara*, sendo difícil prever condições meteorológicas; o que acontece, na maioria das vezes, é uma previsão, o que pode incorrer em erros. Porém, garantem que as variações ocorridas nos dias atuais são insignificantes, relacionadas a outros períodos em que a tecnologia não estava tão avançada.

Ao concluir, percebe-se que as informações disponibilizadas por meio dos Sistemas de Informações Baseados em Computadores na COCARI atendem os sócios-cooperados, — um exemplo é o entreposto de Itambé. Já as informações disponibilizadas via Sistema Computadorizado não atendem a característica de completa para a tomada de decisão, faltando incrementação por parte da cooperativa, que, segundo os produtores, são somente informações das transações realizadas com a cooperativa, com relação à compra de insumos e à entrega de produção, ou seja, um extrato, contendo o débito e o crédito, fato gerado quando da entrega da safra agrícola na cooperativa, para comercialização. Em contra partida, os valores de compra de insumos, peças e medicamentos são debitados, gerando um saldo a crédito ou a débito. Para os sócios-cooperados, são informações importantes, mas deveriam ser agregadas a outras como: 1) preço de insumos — podendo ser cadastrado no sistema os produtos comercializados pela cooperativa, contendo preço e quantidade. Na aquisição desses insumos, o produtor se dirigiria até o coordenador ou funcionário e faria a negociação com relação a prazo, entrega etc; 2) programa de *simulação de plantio* — seria um programa em

que o produtor adicionaria dados como: área, tipo de cultura, variedade da semente, localização da propriedade e o sistema calcularia a quantidade de sementes, insumos, horas máquinas, horas mão-de-obra, combustível, dentre outros, e geraria um relatório com os valores necessários para o plantio, podendo ainda ser calculada a rentabilidade por hectare.

Em caso de dúvidas entre o plantio de uma cultura e o de outra, o programa, por meio da inserção de dados, poderia fazer a simulação, demonstrando qual o produto daria a melhor margem de lucro. Com essas informações em mãos, o produtor procuraria o engenheiro agrônomo ou o coordenador do entreposto para discutir outras questões como preço e condições de pagamento.

Outra sugestão dos sócios-cooperados do entreposto de Itambé é colocar em cada entreposto um terminal ligado diretamente com a Bolsa de Chicago. Isso evitaria que a informação passasse pela *sede* para somente então ser enviada via intranet para os entrepostos. Reconhecem, porém, que seria um investimento considerado elevado, e que no momento a diretoria tem outras prioridades consideradas emergenciais. Mas não descartam as sugestões, pois acreditam que a cooperativa poderia pensar a longo prazo, colocando no seu planejamento a reestruturação do Sistema de Informação.

No entreposto de Marialva, onde não há o *Caixa Eletrônico*, a grande maioria mostrou-se interessada em obter informações via Sistema Eletrônico, frisando, porém, que deveriam ter um treinamento para saber como acessá-lo. Acreditam que essa medida colocada em prática economizaria o tempo, pois não precisariam esperar para serem atendidos.

Em Mandaguari, o fato de o *Caixa Eletrônico* não ter dado resultado positivo se deve em primeiro lugar devido à relevância da informação. Já que possuíam as mesmas em seus

controles, ela deixou de ser desejada. Em segundo lugar são conservadores e sentem-se mais confortáveis ao serem atendidos pelos funcionários.

Para entender as divergências ocorridas entre o entreposto de Mandaguari, onde não deu certo a implantação, e o de Itambé, onde está ativo, buscou-se informação junto ao coordenador do entreposto de Itambé, o qual informou que a primeira medida a ser tomada foi instalar o *Caixa Eletrônico* em local de fácil acesso. Após, teve início o processo de treinamento, com a contratação de uma estagiária, que recebeu o apelido carinhoso de *Moça COCARI*, para orientar os associados, tirando suas dúvidas. Depois dessa primeira fase, foi confeccionado um cartão para cada sócio-cooperado, e cadastrada uma senha. Adotadas essas medidas preliminares, os cooperados foram instruídos, caso tivessem necessidade de informação de sua Conta Corrente, a se dirigirem com o seu cartão magnético até o *Caixa Eletrônico*, onde estava a *Moça COCARI*, que daria o apoio necessário à transação.

Após alguns meses de treinamento, os cooperados adotaram a medida naturalmente, fazendo uso do *Caixa Eletrônico*. Hoje, grande parte dos sócios-cooperados adaptou-se facilmente à novidade, desafogando o balcão de atendimento.

Tenho utilizado o caixa eletrônico, para saber a posição de minha conta corrente nesse caso eu vejo quanto eu tenho de produtos estocados na COCARI, e também, qual é o montante de minha dívida com insumos. (SCO1)

O Caixa Eletrônico é muito bom, e rápido, risos. Vejo a posição de minha conta e saio rapidinho, agilizou o processo. (SCO3)

Após o sucesso obtido no entreposto de Itambé, o equipamento foi solicitado pela coordenadora do entreposto de São Jorge do Ivaí. Sendo informada, pelo Departamento de Métodos e Sistema, que a instalação ocorrerá ainda no ano de 2005, já tendo sido realizada a aquisição do equipamento pela COCARI.

Concluindo, percebe-se a existência de três pontos importantes que merecem reflexão: 1) a questão cultural dos cooperados; 2) informações relevantes na tomada de decisão; 3) formas de disponibilizar a informação eletronicamente.

No entreposto de Mandaguari, o fato de a disponibilização da informação por meio do *Caixa Eletrônico* para os sócios-cooperados não ter alcançado resultado positivo pode estar relacionado a questões culturais, pois ainda existem barreiras com relação às informações disponibilizadas via sistema computadorizado. Outro fator se deve à característica das informações disponibilizadas, ou seja, não apresentavam valor, portanto, não eram desejadas pelos tomadores de decisão. Além disso, faltou informação, e, como comenta Davenport, (2003), se se esquecer que a função da informação é informar, pode-se colocar o melhor e mais caro Sistema de Informação que de nada servirá, porque não cumprirá seu objetivo.

No entreposto de Itambé, ocorreu o contrário de Mandaguari, pois antes de implantar o sistema, buscou-se inicialmente uma metodologia que pudesse informar os sócios-cooperados sobre o como e o porquê da informação ser disponibilizada por meio do *Caixa Eletrônico*. Além da característica inovadora dos associados, esse fator ficou evidenciado pela observação não-participante e pelas sugestões apresentadas na pesquisa, e ainda pelo estilo administrativo do coordenador.

No entreposto de Marialva, os cooperados não têm acesso à informação por meio do Sistema Computadorizado, mas é de consenso que seria importante, pois agilizaria o processo informacional, além de disponibilizar os funcionários para atividades diferentes da de tirar relatórios para os sócios-cooperados.

7 CONCLUSÕES

Neste trabalho, o estudo teórico evidencia as características particulares do ambiente cooperativo, deixa claro que a compreensão da doutrina é o alicerce desse tipo de organização, mas também coloca os pressupostos econômicos como referência para a condução dos negócios dos associados, incluindo os elementos que definem o valor da informação para conduzir as decisões nesse ambiente.

Entretanto, quando as cooperativas saem de uma administração em que os sócios-cooperados são os gestores e buscam administração de um profissional que não seja sócio-cooperado, fica evidenciada a procura por resultados, focando mais os aspectos técnicos, econômicos e administrativos. E na busca por resultados não interessa para a cooperativa um produtor falido, mas um produtor em ação, gerando mercadorias agrícolas, comprando insumos, realizando financiamentos, só assim ela terá garantido a sua fonte de recursos e crescimento. Evidentemente que há riscos consideráveis para o produtor nos processos de produção e comercialização, e para dar continuidade a esse ciclo produtivo e estimular os sócios-cooperados a produzir cada vez mais, a cooperativa em contrapartida, procura oferecer serviços especializados ao seu quadro social.

Na dinâmica da organização cooperativa estes serviços recaem na disponibilização de informações técnicas, econômicas, administrativas/contábeis e outras por meio de canais diversos, objetivando a acessibilidade. Essas informações são fundamentais para aumentar a produtividade das propriedades rurais, e referem-se a: análise da composição orgânica do solo, variedade de sementes com maior poder de germinação, análise foliar, visitas sistemáticas e de emergência às propriedades. Informação de gastos necessários para plantar um hectare, são alguns dos serviços prestados, além de engajar os familiares nas ações coletivas de cidadania.

Existem ainda situações em que é necessário garantir a realização do ciclo produtivo (no caso de compra de insumos para o plantio da safra de um período). Na ocorrência desse fato, a cooperativa libera para os sócios-cooperados os insumos necessários para o plantio, os quais serão pagos na colheita; em alguns casos, pode o pagamento ser feito com o próprio produto, podendo ainda, comercializar máquinas, equipamentos agrícolas, combustível e equipamentos de proteção pessoal, como: botas, chapéus, máscaras etc.

A eficiência de um sistema econômico é medida por sua capacidade de obter o uso e a combinação ótima dos recursos escassos, de forma a maximizar a produção de bens e serviços da economia. Os produtores buscam minimizar seus custos, utilizando para isso técnicas de produção adequadas e agindo de forma conjunta, ou seja, ao se tornar um cooperado, eles buscam as vantagens que a cooperativa pode lhe oferecer, inclusive com novas formas de comercialização (Opção de Mercado Futuro).

Percebe-se, então, interesse pessoal (indivíduo x grupo) de um lado, está a cooperativa, ofertando serviços de qualidade, almejando tornar produtivas as propriedades de seus cooperados; disponibilizando informações valiosas que os auxiliem nas decisões por busca de melhor eficiência econômica, utilizando para isso diferentes meios, a fim de levar a informação em tempo hábil à maiorias dos sócios-cooperados. Do outro lado, está o cooperado, que também busca eficiência das unidades produtivas ao se associar à organização, garantia no aumento da produtividade, segurança ao comercializar a produção e infra-estrutura para armazenar a safra, caso resolva esperar melhores preços, não precisando investir em silos ou armazéns, podendo ainda obter retorno das sobras advindas das transações com a cooperativa.

A realização do presente trabalho permitiu constatar que na realidade tem muitos pontos em comum com o que estabelece o referencial teórico. O cotejo dos dados da pesquisa, e das observações feitas em campo com a literatura consultada, permitiu estabelecer algumas conclusões. Assim, os resultados das análises qualitativas subsidiaram as principais considerações em torno dos objetivos propostos, conforme se segue: com relação ao entendimento do porquê de os produtores buscarem a cooperativa para se associar, isso está intimamente ligado a interesses econômicos e não à filosofia contida em sua doutrina. As principais razões apontadas são: assistência técnica especializada, armazenagem e comercialização, atualização tecnológica e segurança, além de outros fatores como financiamento de insumos e facilidade nas negociações com a cooperativa, advindos do fato de ser cooperado.

Quanto a forma de participação na gestão cooperativa, não existe um envolvimento da maioria do quadro social. E os que participam acreditam que pelo fato de não ter conhecimento de todo processo operacional que envolve uma organização cooperativa, não se acha apto a questionamentos ou críticas mais efusivas, e permanecem em uma posição cômoda, confiam na administração e não questiona as estratégias adotadas para atingir os objetivos. A participação dos produtores consiste em freqüentar as reuniões das comissões, fazem algumas sugestões que envolvem a propriedade, buscam soluções para os problemas que surgem, porém, reconhece que nem sempre é possível atender os anseios dos cooperados, e que nos dias atuais a cooperativa não pode ser paternalista, que ela deve e tem que buscar se manter, mesmo porque a sobrevivência não é só da cooperativa, mas também dos produtores associados a ela.

Quanto às informações fundamentais para conduzir as propriedades rurais, é consenso da maioria que são as informações técnicas e que sem elas dificilmente conseguiriam ter boa

produtividade e produtos com qualidade. Também consideram fundamental, na conjuntura atual, a importância das informações econômicas, pois hoje os produtores não podem mais viver isoladamente e necessitam de conhecimentos, não somente na economia brasileira mas mundial.

Com relação às informações administrativas/contábeis, os sócios-cooperados não ignoram sua importância na condução de suas unidades produtivas, mas a maioria não tem hábito de fazer planejamento ou comparativos de um período para o outro. As razões são as mais diversas, com destaque à seguinte: se controlarem todos os gastos e confrontarem com a receita, deixam de plantar, pois verifica o alto custo de entrada, diante de um mercado em que a variável preço está em constante flutuação.

Para a disponibilização da informação pela COCARI, segundo os entrevistados atende as suas necessidades informacionais, pois o produtor tem acesso a informação por vários meios. Mas o produtor deve buscá-la, sair da passividade e ser ativo, pois ocorrem casos em que o paradigma cultural impede a interatividade com a realidade atual.

Por último, com relação às ações a curto e a longo prazo para incrementar o Sistema de Informações, a cooperativa tem buscado soluções que sejam viáveis a sua implantação, via Sistema de Informações Computadorizado: instalou, em outubro de 2005, um caixa eletrônico na regional de São Pedro do Ivaí, fato que deve ocorrer em todas as regionais, proporcionando acesso mais rápido à informação, e pretende disponibilizar também o controle de vasilhames de agrotóxicos e outras informações que forem surgindo diante de necessidades detectadas pelos produtores e viáveis para serem disponibilizadas pelo caixa eletrônico.

Os dados colhidos e apresentados nesta pesquisa apontam a COCARI como uma instituição preocupada com os meios informacionais para com os seus cooperados, porém ainda presa aos conceitos formais do cooperativismo e que exigem da diretoria uma nova postura diante das tecnologias emergentes e das novas formas de gestão, que permitem uma dinâmica eficiente tanto no que diz respeito a organização e suas funções na sociedade, como para cada sócio-cooperado na condução de seus negócios.

Pelo exposto, fica evidenciada a participação decisiva das cooperativas no processo de desenvolvimento da agropecuária nacional, seja no que se refere à obtenção dos fatores de produção, seja quanto à comercialização dos produtos rurais, seja no que concerne à defesa da economia individual do agricultor por meio da disponibilização das informações; na maioria das vezes, suplementando as ações dos órgãos públicos, ainda distantes e imperfeitas nas zonas rurais. As cooperativas estão conseguindo suprir seus cooperados de informações indispensáveis à melhoria qualitativa da sua produção e ao aumento da taxa de produtividade, resultando, como conseqüência, em maior rentabilidade na exploração da propriedade rural.

Com a ocorrência de grandes volumes e variedades de informações, tendo em vista os múltiplos propósitos a que se destinam, os Sistemas de Informações influenciam nos processos decisórios de uma organização. A modernização da agricultura e a absorção dos impactos de uma revolução informacional são pontos fundamentais que devem ser buscados pela cooperativa, mas esta deve considerar também o quadro social, distanciando-se da burocracia e visando ao atendimento de uma administração eficaz. E que os produtores hoje evoluíram com relação a necessidade informacional e o acesso a informação valiosa, e isso influencia diretamente a forma de administrar sua unidade produtiva. Estas novas características do produtor deve ser alvo de atenção da administração cooperativa, por parte de seus diretores. Deve, portanto, a direção cooperativa continuar a produzir mais

informações e mais conhecimento; prosseguir aperfeiçoando e diversificando os canais que permitem novas interpretações e forma de ver os fatos, redesenhando uma nova realidade informacional para os produtores rurais e, conseqüentemente, contribuindo decisivamente para o crescimento social.

Esta dissertação caminha para o seu término sinalizando o fim de uma jornada, e não o final da trajetória iniciada com a pesquisa. Sobre o tema, muitas questões ainda podem e devem ser exploradas, ensejando as seguintes recomendações para estudos futuros:

- quanto à administração e à contabilidade rural, há ainda inúmeras lacunas a serem compreendidas, pois tratam-se de áreas recentes e com produção científica ainda bastante escassa;
- quanto ao perfil dos produtores rurais da região Norte do Estado do Paraná, pouco ou quase nada se sabe, de forma que seria interessante direcionar trabalhos na área agrícola e pecuária voltados a controles de custos, mostrando ao setor as forma de aplicar a ciência administrativa e contábil;
- quanto aos processos que envolvem as ciências: econômicas, administrativas, contábeis e informática, criar ferramentas voltadas à realidade dos produtores, para auxiliar na apuração de custos e controles administrativos.

Isto posto, encerra o estudo tendo respondido a questão central da pesquisa, pois na ótica dos sócios-cooperados, as informações veiculadas pela COCARI, por meio dos vários recursos de seu Sistema de Informações, atendem aos requisitos de qualidade e formas de apropriação para a condução das atividades em suas propriedades e de seus negócios. Evidenciando ainda,

que a informação agrega valor e auxilia o produtor na tomada de decisão, fazendo as propriedades rurais serem mais eficientes.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. Dicionário de filosofia. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

ACI – Aliança Cooperativa Internacional. Disponível em: <http://www.ica.coop>. Acesso em: 25 set.2005.

APPLEGATE, L. M.; CASH, J. I.; MILLS, D. Q. A Tecnologia da Informação e o Gerente de Amanhã. In: HARVARD BUSINESS REVIEW BOOK. *Revolução em tempo real: gerenciando a tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 33-48. (Series Harvard Business Review Book).

ARAÚJO, M. J. Fundamentos de agronegócios. São Paulo: Atlas, 2003.

BERNARDO - ROCHA, E. E. Gestão de cooperativas num mercado globalizado. In: BARROS, H. de; RUBIO, B. (Org.). *Globalizacion, Regionalizacion Y Situacion Nacional Argentina*. Recife: Imprensa Universitária, UFRPE, 2002. p. 25.

BERTALANFFY, L.V. Teoria Geral dos Sistemas. Petrópolis: Vozes, 1977.

BIALOSKORSKI NETO, S. Governança e perspectivas do cooperativismo. São Paulo: PENSA/ FEA/USP, [199-].

_____. *Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital*. Piracicaba, Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 1998.

_____. *Agribusiness cooperativo: economia doutrina e estratégias de gestão*. 1994. 135 f. Dissertação (Mestrado) - Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” Universidade de São Paulo. Piracicaba, 1994.

_____. *Gestão do Agribusiness Cooperativo*, in BATALHA, M. O. *Gestão Agroindustrial*, capítulo 10, p. 515-543,, São Paulo: Atlas, 1997.

BUENO, Francisco da Silveira. *Minidicioário da língua portuguesa*. São Paulo: FTD, 1996.

CASSEL, C.; SYMON, G. *Qualitative methods in organizational research*. London; Sage, 1995.

- CAMPOS FILHO, M. P. Conceituação de sistemas de informação (S.I.) do ponto de vista do gerenciamento. Revista do Instituto de Informática, Campinas, v. 2, n. 1, p. 7-12, mar./set. 1994.
- CAMPOS FILHO, M. P. Os sistemas de informações e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 6 p. 33-45, nov./dez. 1994.
- CREPALDI, S. A. Contabilidade rural: uma abordagem decisorial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIZZOTTI, A. Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- CHOO, C. W. Closing the cognitive gaps: how people process information. In: COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DAVENPORT, T. H. Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 5. ed. São Paulo: Futura, 2003.
- DRUCKER, P. F. Sociedade pós-capitalista. São Paulo: Pioneira, 1993.
- FERRARO, M. ROBERTO. A gênese da agricultura e da Silvicultura Moderna no Estado de São Paulo. 2005, 166 f. Dissertação (Mestrado em Administração. Área de concentração Recursos Florestais) – Universidade de São Paulo.
- FREITAS, H. Análise de dados qualitativos: aplicação e tendências mundiais em sistemas de informação. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 84-102, out./nov. 2000.
- FLEURY, M. T. L. Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil. São Paulo: Global, 1983.
- GRASSI e CANZIANI. Economia Agrícola. Curitiba: Mendes Editora: ZNT, 1996.
- ICHIKAWA, E. Y. O relacionamento instituto de pesquisa-setor produtivo: um caso de mudança organizacional na pesquisa agrícola em Santa Catarina. 2001, 138 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. Sistemas de informação: com Internet. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2004.
- LOUREIRO, M. R. Cooperativismo e reprodução camponesa, in Cooperativas Agrícolas e Capitalismo no Brasil. São Paulo: Cortez, 1981.
- LEI BRASILEIRA DAS COOPERATIVAS - 5.764/71. Disponível em: <http://www.ocb.com.br>. Acesso em: 10 jan.2005.
- MANÃS, A. V. Gestão de tecnologia e inovação. 2. ed. São Paulo: Érica, 2001.

_____. Administração de sistemas de informação: como otimizar a empresa por meio dos sistemas de informação. 2. ed. São Paulo: Érica, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.

MARCHAND, D. A.; DAVENPORT, T. H.; DICKINSON, T. Making the Invisible Visible Financial times: mastering information management. London: Prentice Hall, 2000. cap. 8, p. 245-253.

MARION, J. C. Contabilidade rural: contabilidade agrícola, contabilidade da pecuária, imposto de renda pessoa jurídica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

McGEE, J.; PRUSAK, L. Gerenciamento estratégico da informação. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MELO, I. S. Administração de sistemas de informação. São Paulo: Pioneira, 1999.

MENEGÁRIO, A. H. Emprego de indicadores sócio-econômicos na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias. 2000. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba, 2000.

MEGIDO, J. L. T.; XAVIER, C. Marketing & Agribusiness. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MOSCOVE, S. A.; SIMKIN, M. G.; BAGRANOFF, N. A. Sistemas de informações contábeis. São Paulo: Atlas, 2002.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. *O Processo da estratégia*, 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORIBE, A. M. Um estudo do controle gerencial: uma abordagem situacional nas cooperativas agropecuárias paranaenses. 1997. 185 f. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 1997.

O'BRIEN, J. A. Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Disponível em: <http://www.ocepar.com.br>. Acesso em: 25 set. 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. Sistemas de informações gerenciais. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, J. de F. Uma reflexão dos impactos da tecnologia da informação no Brasil. 1. ed. São Paulo: Érica, 1999.

_____. OLIVEIRA, J. de F. Sistemas de informação: um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico. São Paulo: Érica, 2000.

_____. Sistemas de informação versus tecnologia da informação: um impasse empresarial. 1. ed. São Paulo: Érica, 2004.

PINHO, D. B. A doutrina cooperativa nos regimes capitalistas e socialistas: suas modificações e sua utilidade. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1965.

_____. Que é cooperativismo. São Paulo: DESA, 1966.

_____. Avaliação do cooperativismo brasileiro. 2. ed. Belo Horizonte: FUNDEC, 1980.

_____. Economia e cooperativismo. São Paulo: Saraiva, 1982.

_____. O Pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro. São Paulo: CNPq, 1982. (Manual do cooperativismo, I).

POLONIO, W. A. Manual das sociedades cooperativas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RECH, DANIEL. Cooperativas: uma alternativa de organização popular. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

COCARI. Relatório do Conselho de Administração - Exercício 2003.

_____. Relatório do Conselho de Administração – Exercício 2004.

RICHARDS, T. J.; KLEIN, K. K.; WALBURGER, A. Principal-agent relationships in agricultural cooperatives: an empirical analysis from Rural Alberta. *Journal of Cooperatives*, v. 13, 1998.

FERRARO, M. ROBERTO. A gênese da agricultura e da silvicultura moderna no Estado de São Paulo. 2005. 106 f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Agricultura Luiz de Queiroz, 2005. Piracicaba, 2005.

SLEIGHT, Steve. Como Usar a tecnologia de Informação. São Paulo: Publifolha. 2000. Disponível em: <http://www.analisefinanceira.com.br>. Acesso em: 25 set. 2005.

STAIR, R. M. Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial. 2. ed. Rio de Janeiro: LCT, 1998.

TURBAN, E.; MCCLEAN; J. W. Tecnologia da informação para gestão. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

TURBAN, E.; RAINER JR., R. K.; POTTER, R. E. Administração de tecnologia da informação: teoria e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

VEIGA, S. M.; FONSECA I. Cooperativismo: uma revolução pacífica em ação. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

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

ZANOTELI, E. J. Avaliação de sistemas integrados de gestão: um estudo de caso múltiplo. 2001. 262 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D.; SCARE, R. F. Gestão da qualidade no agribusiness. São Paulo: Atlas, 2003.

ZYLBERSZTAJN, D., NEVES, M. F. (Org.). Economia & gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000.

ANEXOS

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)