

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL

MARILIA FERREIRA GONÇALEZ

**UMA ANÁLISE DO USO DE SISTEMA DE INFORMAÇÕES  
PELOS DIVERSOS NÍVEIS DECISÓRIOS DE UMA  
COOPERATIVA AGROPECUÁRIA –  
UM ESTUDO DE CASO DA COOPERATIVA REGIONAL  
TRITÍCOLA SANTIAGUENSE LTDA.**

Porto Alegre, 2003

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Marilia Ferreira Gonçalez

**UMA ANÁLISE DO USO DE SISTEMA DE INFORMAÇÕES  
PELOS DIVERSOS NÍVEIS DECISÓRIOS DE UMA  
COOPERATIVA AGROPECUÁRIA –  
UM ESTUDO DE CASO DA COOPERATIVA REGIONAL  
TRITÍCOLA SANTIAGUENSE LTDA.**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Tania Nunes da Silva

Porto Alegre, 2003

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

---

---

---

Conceito final:

Porto Alegre, de outubro de 2003.

Professor Orientador: Profa. Dra. Tania Nunes da Silva

Área de Concentração: Organizações

Aluno: Marilia Ferreira Gonçalez

***Dedico este trabalho***

***ao Bira, Miguel e Mariana.***

## **AGRADECIMENTOS**

### ***Agradeço aos órgãos que viabilizaram a execução deste trabalho:***

*Cooperativa Regional Triticola Santiaguense Ltda;*

*Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI  
Campus Santiago; e ao*

*Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP).*

### ***Algumas pessoas também foram fundamentais e merecem agradecimentos:***

*Profa Tania Nunes da Silva que, com sua orientação segura e precisa, acrescentou nele maior qualidade;*

*meus familiares que, mesmo não participando do processo de elaboração textual, possibilitaram uma estrutura de apoio que sem a qual não seria possível desenvolvê-lo.*

## RESUMO

A característica de autogestão existente em uma cooperativa faz com que o processo administrativo e gerencial seja diferenciado das demais organizações. Mas, independentemente dessas características, informações são necessárias em qualquer um dos níveis decisórios desse tipo de organização. Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo pesquisar a influência do sistema de informações existente na Cooperativa Regional Triticola Santiaguense Ltda, em seu processo decisório, e, também, descrever a estrutura de poder e o sistema de informações existente, verificando como este se articula com a estrutura do poder, visando à tomada de decisão. Para isso, foi feita uma análise do ambiente da organização em estudo, uma revisão de literatura, englobando os aspectos referentes ao cooperativismo, à gestão em cooperativas, aos sistemas de informações, à tecnologia da informação e à tomada de decisão. A pesquisa aplicada para a obtenção dos dados analisados foi de natureza exploratória e descritiva, configurando-se como um estudo de caso. A coleta dos dados para a obtenção das evidências que definiram o resultado da pesquisa foi feita através de entrevistas, documentação, observações diretas e observação participante. Os resultados obtidos demonstram que, apesar de a cooperativa possuir uma estrutura adequada ao tipo de atividade, precisa, ainda, melhorar alguns aspectos referentes à obtenção das informações bem como ao seu uso. Os gestores dessa organização possuem deficiências para compreender e analisar as informações disponíveis no Sistema de Informações, o que dificulta a análise das mesmas. Fica, neste trabalho, a constatação de que a cooperativa deve possuir recursos gerenciais baseados em informações, permitindo que sua administração seja feita de forma a mantê-la competitiva no mercado onde atua. Uma cooperativa tem, efetivamente, características diferenciadas, mas não pode deixar de utilizar, de forma eficiente, informações que irão dar subsídios para a tomada de decisão e conseqüente gerenciamento e manutenção do negócio. Para isso, precisa prover-se de recursos, tanto materiais, como humanos, baseados nos modelos científicos existentes e confirmados pelos autores que fundamentam esta pesquisa.

## **ABSTRACT**

The existing self-management characteristic in a cooperative makes the administrative and managerial process have quite differences from the other organizations. But regardless these characteristics, information is necessary in any of the decisorial levels in this type of organization. At this, the present work has as objective to research the influence of the existing information system at Trícola Santiaguense Regional Cooperative Ltd. in its decisorial process and also to describe the power structure and the existing information system, verifying how it relates to the power structure aiming at the decision making. Thus, an analyses of the environment of the organization in study was made, besides a literature revision, involving the aspects referring to cooperativism, management in cooperatives, information systems, technology of information and decision making. The research applied to obtain the analyzed data was of exploratory and descriptive nature, being structured as a case study. The collection of the data to obtain the evidence that defined the result of the research was done through interviews, documentation, direct observations and participant observation. The results reached demonstrate that, despite having an adequate structure for the type of activity, the Cooperative still needs to improve in some aspects referred to the acquisition of the information as well as its use. The managers of this organization present deficiencies to comprehend and analyze the information that are available in the Information System and it hinders its analysis. In this work lies the fact that the cooperative in the present study must have managerial resources based on information, so that they allow their administration to be done to keep it competitive in the market where it acts. A cooperative has, factually, differentiated characteristics, but can not keep from using, in an efficient way, information that will provide subsidies for the decision making and, consequent business management and maintenance. Therefore, it is necessary to be supplied with material as well as human resources, based on the existing scientific patterns and confirmed by the authors that subsidize this research.

# SUMÁRIO

## LISTA DE ABREVIATURAS

## LISTA DE FIGURAS

## LISTA DE TABELAS

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E QUESTÃO DE PESQUISA .....	16
1.2 OBJETIVO GERAL .....	18
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	18
1.4 JUSTIFICATIVA .....	19
<b>2 O AMBIENTE DA TRITÍCOLA.....</b>	<b>21</b>
2.1 HISTÓRICO .....	21
2.2 HISTÓRICO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES .....	23
2.3 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO.....	26
<b>2.3.1 Unidade de Negócios Grãos .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.2 Unidade de Negócios Leite .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.3 Unidade de Negócios Supermercados .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.4 Unidade de Negócios Insumos .....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.5 Unidade de Negócios Posto de Combustíveis .....</b>	<b>30</b>
2.4 ESTRUTURA DE DECISÃO NA TRITÍCOLA.....	30
2.5 QUALIDADE NA TRITÍCOLA.....	32
<b>2.5.1 O Surgimento da Qualidade como Ferramenta de Gerenciamento .....</b>	<b>32</b>
<b>2.5.2 A Qualidade no Brasil.....</b>	<b>34</b>
<b>2.5.3 A Qualidade no Rio Grande do Sul e nas Cooperativas     Agropecuárias.....</b>	<b>34</b>
<b>2.5.4 Histórico do Programa de Qualidade na Tritícola .....</b>	<b>39</b>

2.6 ANÁLISE DO PROGRAMA DE QUALIDADE DA TRITÍCOLA NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS .....	40
2.7 A IMPORTÂNCIA DA RELAÇÃO DA TEORIA COM A PRÁTICA DA TRITÍCOLA .....	49
<b>3 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>50</b>
3.1 O COOPERATIVISMO.....	51
3.1.1 Histórico .....	52
3.1.2 Caracterização das Cooperativas .....	53
3.1.3 Cooperativismo no Brasil .....	56
3.1.4 Cooperativismo no Setor Agrícola .....	58
3.1.5 Estrutura de Poder e Tomada de Decisão .....	60
3.2 GESTÃO EM COOPERATIVAS .....	62
3.2.1 A Decisão na Gestão Cooperativista.....	71
3.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES.....	73
3.4 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	80
3.5 TOMADA DE DECISÃO.....	83
3.6 FECHAMENTO DA REVISÃO DA LITERATURA .....	85
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>88</b>
4.1 TIPO E NATUREZA DE PESQUISA.....	88
4.2 SUJEITOS DA PESQUISA.....	90
4.3 COLETA DE DADOS.....	92
4.3.1 Entrevistas.....	93
4.3.2 Documentação.....	96
4.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	99
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>102</b>
5.1 O SISTEMA DE INFORMAÇÕES DA TRITÍCOLA .....	103
5.2 ESTRUTURA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA TRITÍCOLA .....	106
5.3 RELATÓRIOS GERENCIAIS EXISTENTES NO SISTEMA DE INFORMAÇÕES DA TRITÍCOLA .....	107
5.4 PROCEDIMENTOS PARA TOMADA DE DECISÕES – REUNIÕES .....	111
5.5 ENTREVISTAS REALIZADAS.....	113

5.6 FECHAMENTO DA ANÁLISE .....	125
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>131</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>134</b>
<b>ANEXO A – ROTEIRO PARA APLICAÇÃO DE ENTREVISTAS – NÍVEIS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL.....</b>	<b>137</b>
<b>ANEXO B – ATAS DE REUNIÕES GERENCIAIS.....</b>	<b>143</b>
<b>ANEXO C – ATAS DE REUNIÕES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>151</b>
<b>ANEXO D – ATAS DE REUNIÕES DAS ASSEMBLÉIAS GERAIS ORDINÁRIAS E EXTRAORDINÁRIAS .....</b>	<b>154</b>
<b>ANEXO E – MODELO DE RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS – UNIDADES POSTO DE COMBUSTÍVEL .....</b>	<b>155</b>
<b>ANEXO F – MODELO DE RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS – SETOR COMERCIALIZAÇÃO .....</b>	<b>156</b>
<b>ANEXO G – MODELO DE RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS – SETOR SUPERMERCADO .....</b>	<b>157</b>
<b>ANEXO H – MODELO DE RELATÓRIO RELATIVO ÀS CONTAS AUXILIARES – SETOR FINANCEIRO .....</b>	<b>158</b>
<b>ANEXO I – ESTRUTURA DE TI DA TRITÍCOLA: HARDWARE.....</b>	<b>159</b>
<b>ANEXO J – RESPOSTAS DAS QUESTÕES ABERTAS .....</b>	<b>162</b>
<b>ANEXO L – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS .</b>	<b>163</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS

ACI	- Aliança Cooperativa Internacional
AGE	- Assembléias Gerais Extraordinárias
AGO	- Assembléias Gerais Ordinárias
AS/PGQP	- Sistema de Avaliação do PGQP
CCQS	- Círculos de Controle de Qualidade
COTRIJUC	- Cooperativa Tritícola de Júlio de Castilhos
COTRIJUÍ	- Cooperativa Tritícola de Ijuí
CPD	- Centro de Processamento de Dados
FECOAGRO	- Federação das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul
FECOTRIGO	- Federação das Cooperativas de Trigo do Rio Grande do Sul
PGQP	- Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade
PNQ	- Prêmio Nacional de Qualidade
PQT	Programa de Qualidade Tritícola
RH	- Recursos Humanos
RS	- Rio Grande do Sul
SI	- Sistema de Informações
TI	- Tecnologia de Informação
TQC	- Controle Total da Qualidade

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estrutura organizacional e operacional da Cooperativa Regional Triticola Santiaguense Ltda.....	26
Figura 2	Organograma da Cooperativa Regional Triticola Santiaguense Ltda.....	28
Figura 3	Estrutura de decisão da Cooperativa Regional Triticola Santiaguense Ltda.....	31
Figura 4	Candidatas ao Prêmio Qualidade RS, por Setor.....	38
Figura 5	Dimensões da avaliação.....	41
Figura 6	Aspectos relevantes no processo decisório em uma Cooperativa.....	51
Figura 7	Modelo de gestão das cooperativas e seus componentes.....	63
Figura 8	Fatores de influência da atividade cooperativista.....	68
Figura 9	Característica da informação de acordo com níveis decisórios.....	74
Figura 10	Pirâmide de estrutura de decisão.....	84
Figura 11	Síntese das variáveis a serem analisadas na pesquisa.....	87
Figura 12	Participantes das entrevistas.....	91
Figura 13	Pontos fortes das fontes de evidências utilizadas na pesquisa.....	93
Figura 14	Questões aplicadas nas entrevistas.....	94
Figura 15	Resumo do roteiro para obtenção de evidências – entrevistas.....	95
Figura 16	Pirâmide organizacional da Triticola.....	96
Figura 17	Etapas para obtenção de evidências referentes ao SI da Triticola.....	98
Figura 18	Etapas para obtenção de dados secundários referentes à documentação existente na Triticola.....	99
Figura 19	Fluxo de obtenção dos dados no SI da Triticola.....	103
Figura 20	Estrutura de TI da Triticola: <i>software</i> .....	107
Figura 21	Gráfico com dados relativos aos resultados do Supermercado (1).....	108
Figura 22	Gráfico com dados relativos aos resultados do Supermercado (2).....	109
Figura 23	Gráfico utilizado para demonstração financeira geral – faturamento por unidade.....	110
Figura 24	Gráfico utilizado para demonstração financeira geral – orçado/faturado.....	110

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Questão 1: Obtenção das informações do SI da Triticola.....	114
Tabela 2	Questão 7: Formato das informações recebidas do SI da Triticola..	114
Tabela 3	Questão 2: Forma como são obtidas as informações para análise, oriundas das atividades da Triticola, na maioria das decisões a serem tomadas.....	115
Tabela 4	Questão 8: Fatores que prevalecem em uma tomada de decisão...	115
Tabela 5	Questão 9: Aspectos associados ao nível decisório a serem considerados em uma decisão que afeta a situação financeira da Triticola.....	116
Tabela 6	Questão 11: Gestão na Triticola, analisando as decisões que abrangem as funções do entrevistado.....	117
Tabela 7	Questão 10: Gestão em cooperativas.....	117
Tabela 8	Questão 10: Dados sobre a gestão em cooperativas, associados nível decisório, obtidos através dos dados de identificação dos entrevistados.....	118
Tabela 9	Questão 11: Gestão na Triticola, vista como uma cooperativa, analisando as decisões que abrangem as suas atividades como gestor, associadas ao nível decisório.....	118
Tabela 10	Questão 12: SI da Triticola e sua utilização no processo operacional.....	119
Tabela 11	Questão 13: SI da Triticola e sua utilização no processo de tomada de decisão.....	119
Tabela 12	Questão 3: SI da Triticola e seus recursos de informações para a tomada de decisão.....	120
Tabela 13	Questão 4: SI da Triticola e seus recursos tecnológicos .....	120
Tabela 14	Questão 5: Avaliação das Informações geradas pelo SI da Triticola para um melhor gerenciamento.....	121
Tabela 15	Questão 6: Avaliação dos recursos de TI existentes na Triticola e os benefícios que podem gerar em termos de otimização de respostas das informações .....	121
Tabela 16	Questão 14: Avaliação quanto aos dados armazenados no SI da Triticola que servem para gerar informações necessárias ao gerenciamento e/ou tomada de decisão.....	121

Tabela 17	Questão 17: Forma como são percebidas as informações da Tritícola.....	122
Tabela 18	Questão 16: Forma de acesso às informações estratégicas da Tritícola.....	122
Tabela 19	Questão 15: Grau de utilização para obtenção de informações a fim de verificar o desempenho do setor que representa ou determinada situação que esteja sendo analisada.....	123
Tabela 20	Questão 16: Forma de obtenção das informações estratégicas da Tritícola.....	123
Tabela 21	Questão 18: Avaliação, de modo geral, dos relatórios apresentados para análise em uma tomada de decisão .....	124

# 1 INTRODUÇÃO

Uma organização cooperativista possui características bem diferenciadas das demais organizações, necessitando de recursos específicos para alcançar seus objetivos. Não diferente do que ocorre nas organizações em geral, a obtenção de informações é um aspecto de relevante importância para as cooperativas. A questão básica, no entanto, é definir as particularidades das informações necessárias para a gestão desse tipo de organização e como melhor aproveitá-las para se obter o máximo proveito para seu gerenciamento, assim como um resultado geral, em termos financeiros e operacionais, o mais próximo possível do ideal.

Pode-se considerar como ideal para uma organização a condição em que esta se encontra quando suas receitas são suficientes para o pagamento de suas despesas e, ainda, há sobras para investimentos. No caso de uma cooperativa, é necessário considerar, também, os ganhos a serem obtidos pelos seus sócios, que buscam nela o fortalecimento de seus negócios, através da união de forças e cooperação.

A partir desse enfoque, pretende-se estudar a importância do sistema de informação e sua contribuição para a tomada de decisão nos diversos níveis decisórios existentes nesse tipo de organização.

Para tanto, o presente trabalho apresenta a seguinte estrutura: primeiramente, na introdução, é identificado o problema a ser estudado e a questão de pesquisa, juntamente com os objetivos gerais e específicos, bem como a justificativa para a elaboração do mesmo.

Num segundo momento, é descrito o ambiente da cooperativa em estudo, com seu histórico geral, o histórico de surgimento e funcionamento de seu sistema de informações, sua estrutura organizacional e a análise do seu programa de

qualidade nos últimos três anos, o qual está evidenciado neste trabalho, pois foi o critério utilizado pela atual diretoria como modelo de gestão, através da implementação de melhorias baseadas nos critérios de avaliação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) que delinearão todas as ações nas diversas áreas dessa organização escolhida para ser analisada.

Com a finalidade de um melhorar o conhecimento sobre o modelo de Programa de Qualidade utilizado pela organização em estudo, são apresentados, também, os aspectos que envolvem os programas de qualidade em geral, seu histórico geral, como sucedeu no Brasil, Rio Grande do Sul e, especificamente, como o conceito de qualidade começou a ser aplicado nas cooperativas agropecuárias gaúchas.

Na próxima etapa, na revisão da literatura, são apresentados os seguintes itens como referencial teórico deste estudo: tomada de decisão, sistema de informações e tecnologia da informação. Os dois primeiros itens, como fundamento principal do presente estudo de caso, e a tecnologia da informação como complementação desses, já que ela constitui uma importante ferramenta para o funcionamento e implementação de sistemas de informações.

Também nesta revisão, serão tratados os aspectos referentes ao cooperativismo e sua caracterização, seu histórico geral, o cooperativismo no Brasil e, especificamente, no setor agrícola, considerando as características e tipologias das cooperativas, a estrutura de poder/tomada de decisão existente e, por último, a gestão em cooperativas.

Nos procedimentos metodológicos, é identificado o tipo de pesquisa, sua natureza, os sujeitos que serão investigados, assim como a forma de obtenção dos dados, através da aplicação de instrumentos para a avaliação dos diversos níveis decisórios da Cooperativa Regional Triticola Santiaguense Ltda., onde são analisados relatórios gerenciais e não gerenciais obtidos tanto no sistema interno de informações, como através de busca externa. Os relatórios estruturados para o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) e resultados dos programas aplicados também servem como forma de obtenção de dados para análise.

Num outro momento, são apresentados os resultados da pesquisa aplicada em que os dados são analisados através do método de adequação ao padrão, baseado em proposições teóricas, de forma a trazer contribuições para uma avaliação do processo atual de obtenção de informações e conseqüente uso para a tomada de decisão.

Por fim, nas considerações finais, são apresentadas as características referentes à utilização do sistema de informações pela cooperativa em estudo e identificados alguns aspectos a serem melhor posicionados, considerando a pesquisa efetuada e o resultado obtido nesta.

Complementando a estrutura e distribuição dos diversos itens apresentados, tem-se, também, a indicação das referências bibliográficas utilizadas que subsidiaram a pesquisa aplicada.

No final, os anexos mostram, sinteticamente, as informações utilizadas no processo de obtenção e análise dos dados.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E QUESTÃO DE PESQUISA

O processo de decisão em organizações cooperativas se faz, primeiramente, pela Direção, eleita ou contratada pelos sócios, depois, pelo Conselho de Administração e, em determinadas situações, pelo Conselho Geral, formado por todos os sócios, que se reúne em Assembléia Geral Ordinária, que acontece anualmente, ou extraordinariamente, solicitada pela Direção, Conselho de Administração ou pelo Conselho Fiscal e que pode também ser convocada pelos sócios, desde que em quantidade mínima estipulada por lei, isto é um quinto deles. Tais assembléias são convocadas de acordo com as necessidades que venham a surgir e onde, normalmente, tomam-se decisões que atingem todo o quadro de associados.

A característica da autogestão, acentuada pelos diversos níveis decisórios, faz com que a complexidade e a diversidade de posicionamentos existentes em uma organização cooperativa, no que se refere às ações a serem conduzidas, necessite de uma série de especificações, delimitações e sustentações para a definição do

melhor caminho a ser seguido, isto é, da decisão do que deve ser feito. Para cada classe de decisão, informações são necessárias, sendo que o grau de detalhamento, assim como o formato das informações devem ser apropriados, de forma que o tomador de decisão, dentro de suas características gerenciais, possa aproveitá-las da maneira mais adequada.

Também nos processos gerenciais de níveis intermediários, há a necessidade de busca de informações, de forma que as atividades operacionais e administrativas sejam conduzidas o mais próximo possível, visando a alcançar as metas estipuladas e os objetivos definidos pela Direção da organização.

A Cooperativa Regional Triticola Santiaguense Ltda., doravante identificada neste texto como Triticola, objeto do estudo de caso proposto pelo presente trabalho, não foge às condições básicas exigidas para administrar qualquer organização, mas possui algumas limitações que fazem com que sua direção tenha dificuldades para agir e tomar decisões, principalmente no que diz respeito à obtenção das informações, tão necessárias para a continuidade dos processos existentes, tanto administrativos, como decisórios, conforme será visto aqui.

Nesse cenário, pretende-se estudar o caso da Triticola e identificar os aspectos que são relevantes, para que as informações sejam obtidas e utilizadas para melhorar a gestão, em qualquer nível decisório da mesma.

O programa de qualidade existente nessa cooperativa, através dos critérios definidos pelo PGQP, serviu como base para a avaliação do processo de informações atualmente existente, sendo parâmetro para as definições das metas e planejamentos necessários para alcance dos objetivos, bem como da missão dessa organização.

Nessa pesquisa, levando-se em consideração o PGQP, verifica-se como está sendo a seleção e o uso das informações para a tomada de decisão, a disponibilidade e o acesso dos usuários a essas informações e de que forma elas estão sendo úteis para a análise e avaliação do ambiente.

O problema da Triticola é o pouco uso de seu Sistema de Informações (SI) para a tomada de decisão. É relevante, neste caso, a verificação de alguns aspectos

ligados ao seu processo de utilização: se a informação está sendo utilizada da melhor maneira possível, dentro dos padrões definidos por O'Brien (2001), ou seja, de acordo com o nível decisório; se a forma como a informação é estruturada atende às expectativas da gestão na cooperativa, considerando que esta deva ser uma autogestão e atenda aos princípios do cooperativismo; se os associados da cooperativa, tão importantes, tanto no processo decisório e gerencial, como na função de fornecedores e consumidores, estão tendo acesso às informações necessárias para que mantenham o interesse e saibam como participar, positivamente, na cooperativa; se os gestores têm conhecimento do que possuem e podem obter, em termos de informação para melhor executar o seu trabalho.

Enfim, a questão de pesquisa é: o Sistema de Informações existente na Tritícola atende às necessidades básicas para gerenciamento?

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Assim sendo, a presente pesquisa tem como objetivo geral identificar a influência do sistema de informações existente na Cooperativa Regional Tritícola Santiaguense Ltda. para a tomada de decisão nos vários níveis decisórios existentes nesse tipo de organização.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos do presente trabalho são:

- a) Descrever a relação entre a estrutura de poder e os níveis hierárquicos da Tritícola;
- b) Analisar o uso do sistema de informações da Tritícola;
- c) Verificar como o sistema de informações se articula com a estrutura de poder, visando à tomada de decisão, nos diversos níveis decisórios existentes.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

O processo de gestão, em uma cooperativa que atua no mercado há mais de quarenta anos – e que já passou por períodos de resultados financeiros positivos e negativos, mas, no presente momento, tem como uma de suas metas maior rentabilidade e conseqüente sustentabilidade no mercado – necessita de recursos que permitam otimização de seus resultados, principalmente, no que se refere às estratégias de ação e à busca de decisões acertadas.

Dentro da estratégia da Direção que teve seu primeiro mandato iniciado em abril de 1997 e que, no mês de maio deste ano, assumiu o terceiro mandato, com o cargo de vice-diretor substituído e com base nas colocações anteriores, estão sendo otimizados e trabalhados para melhorar alguns pontos: redução de despesas, qualificação da mão-de-obra, participação do colaborador no processo de gestão através da informação e definição de metas, reaproximação do associado, reestruturação interna, tanto no quadro de colaboradores, como na distribuição e execução das atividades operacionais, busca da qualidade nos serviços e produtos oferecidos.

Para a implementação da estratégia pretendida, a Direção usou os critérios definidos pelo PGQP como modelo de gestão a ser seguido e, através de um trabalho voltado à obtenção da premiação, visa a atingir níveis satisfatórios em vários aspectos de fundamental importância para o gerenciamento, desenvolvimento e crescimento da Triticola, considerados na análise feita por esse programa. Tais aspectos, definidos pelos critérios de avaliação do PGQP, são analisados em qualquer tipo de organização, independentemente de sua estrutura funcional e área de atuação e, considerando esse critério, busca a excelência, conforme definição do PGQP, isto é, a empresa atuando de forma a atingir os melhores resultados possíveis, sendo produtiva, lucrativa e cumprindo sua função social, estimulando o uso de recursos apropriados de gerenciamento e operacionalização de seus produtos e/ou serviços e envolvimento de toda a equipe funcional, bem como da comunidade onde atua.

As questões explanadas destacam a informação pela sua importância como um meio mais apropriado de manter o foco nos processos em andamento e objetivos a serem alcançados, e que podem contribuir para a continuidade do processo gerencial e administrativo da cooperativa, já que esta está sujeita a mudanças em sua Direção, devido ao seu estatuto, que prevê eleições a cada três anos.

O crescente avanço tecnológico, associado à facilidade de obtenção de informações por ele proporcionado, é um fator a ser estudado, no que se refere à melhor forma de suprir as necessidades gerenciais dessa organização, em termos da melhoria de sua gestão.

O sistema de informações existente na organização em estudo, avaliado pelo critério quatro do PGQP – Informação e análise –, como possuidor de algumas oportunidades de melhorias e onde nada consta, tanto como aspecto positivo, como negativo em relação ao papel que exerce como influência à tomada de decisão, fundamental para o direcionamento das ações da empresa, demonstra não ser totalmente conhecido no que se refere à sua potencialidade, justificando a importância do presente estudo de caso como opção de pesquisa.

Para se fazer uma avaliação e, até mesmo, definir um posicionamento sobre aspectos que são importantes no processo gerencial, principalmente no que se refere à tomada de decisão e ao uso da informação, bem como às características e condições que a Tritícola se encontrava, quando optou por utilizar um Programa de Qualidade como ferramenta de melhoria e retomada de crescimento, é fundamental conhecer sua história, desde sua fundação, até a estrutura organizacional e funcional atualmente existentes, conhecendo os aspectos que são relevantes para o estudo proposto.

## **2 O AMBIENTE DA TRITÍCOLA**

As mudanças econômicas, sociais e, principalmente, tecnológicas vêm fazendo com que surjam novas necessidades e, com isso, as organizações necessitem adequar-se, revisando seus objetivos e definindo novas estratégias de posicionamento e atuação no mercado onde atuam.

Vários aspectos devem ser considerados na elaboração e/ou implementação de mudanças necessárias para o desenvolvimento e melhoria de uma organização. Em uma cooperativa, o processo não é diferente, isto é, o cenário onde ela se insere deve ser estudado e conhecido. A partir desse cenário, pode-se, então, estudar, adequadamente, o que a organização pode ou não fazer para enquadrar-se positivamente no ambiente em que atua.

Um primeiro aspecto deve ser bem conhecido: a empresa, como um conjunto, em que há uma história, abrangendo desde sua criação até os dias atuais, uma estrutura diretiva, funcional e operacional, e um conjunto de ações que a fazem manter-se produtiva. Baseando-se nesse aspecto, conhecer o ambiente da Tritícola torna-se um fator relevante para o presente estudo de caso.

### **2.1 HISTÓRICO**

A Cooperativa Regional Tritícola Santiaguense Ltda. (Tritícola), caracterizada segundo sua atividade como uma Cooperativa Agropecuária (ver item 3.4.2), foi fundada em 14 de janeiro de 1956, em Assembléia Geral, com participação de 250 agricultores e pecuaristas, e tinha como objetivo principal congregar os produtores de sua área de atuação, defendendo seus interesses econômicos, de forma mais específica, o processo de plantio, armazenagem e comercialização de produtos agrícolas. Inicialmente, os produtos definidos para serem trabalhados foram o trigo,

a soja e o arroz, através de uma unidade de recebimento localizada no município de Santiago, mais especificamente na área urbana.

No final da década de 1960 e início da década de 1970, estimulada pelos subsídios governamentais à produção agrícola, a Tritícola atingiu um nível muito bom de capitalização, partindo para a abertura de novas filiais para recebimento de produtos agrícolas e diversificação, mediante a concordância de seus associados.

Quatro unidades de recebimento foram abertas no interior do município, todas em pontos estrategicamente localizados e diversificados.

Procurando diversificar suas atividades, foram abertas, também: loja de peças para equipamentos agrícolas e ferragens em geral, loja de produtos veterinários, posto de combustíveis, lancheria, todos na área urbana próximos à matriz, onde funcionava a administração central da Tritícola.

Na década de 1980, os resultados econômicos da Tritícola começaram a mudar, provocados por vários fatores, mas, principalmente, pela mudança da política de crédito do governo, que provocou uma grande redução da área plantada.

Procurando alternativas, foi ampliado o posto de combustíveis e, no ano de 1984, foi inaugurado um supermercado e uma loja de confecções, substituindo um pequeno armazém que possuía produtos básicos de subsistência.

No ano de 1985, através de aprovação da Assembléia Geral, foram ampliadas as instalações do prédio onde funcionava e ainda funciona a sede administrativa da Tritícola e o supermercado.

As características gerenciais da Tritícola, dominada por produtores rurais acostumados a trabalhar com recursos financeiros considerados de fácil obtenção, a falta de uma visão estratégica e a desqualificação do pessoal que nela trabalhava, mais o surgimento de concorrentes na região, forçaram a uma mudança radical nas condições de sua operacionalidade.

Várias ações foram implementadas na tentativa de minimizar os prejuízos. O quadro funcional foi reduzido de aproximadamente 220 para 110 colaboradores. Foram fechadas as lojas de peças, insumos, veterinária, lancheria e confecções.

A partir do ano de 1997, com uma Direção renovada e decidida, efetivamente, começaram a ser colocados em prática, procedimentos visando a uma mudança significativa na forma de condução da gestão da Triticola, incluindo, nesse processo, a adesão formal a um Programa de Qualidade Total.

Alguns fatos relevantes nessa trajetória foram a reativação da loja de insumos, ocorrida no ano de 1997, que visava à comercialização de insumos agrícolas aos cooperados e, no ano de 1998, a abertura de uma filial do supermercado, no município de Nova Esperança do Sul.

Dando continuidade ao processo de melhoria e saneamento de seus problemas financeiros, no ano de 2002, foi inaugurada uma nova unidade para recebimento de grãos, localizada no município de Itaqui e, também, uma terceira filial do supermercado, no município de Santiago.

A Triticola tinha, até o mês de abril de 2003, aproximadamente, 2.400 associados ativos e 220 funcionários, e sua área de atuação abrange os municípios de Santiago, Capão do Cipó, Unistalda, Itaqui, Bossoroca, Itacurubi, Nova Esperança do Sul, Jaguari, São Vicente do Sul, São Francisco de Assis, São Borja, Santo Ângelo, São Miguel das Missões, Santo Antônio das Missões, Jóia, Maçambará e Manoel Viana, com unidades de recebimento localizadas estrategicamente para atender seus associados e produtores rurais.

## 2.2 HISTÓRICO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Paralelamente ao processo de diminuição de resultados ocorrida pela redução da área plantada pelos associados e conseqüentes perdas financeiras, no ano de 1988, foi adquirido o primeiro equipamento de informática, um supermicrocomputador, composto de um equipamento central e seis terminais, com a finalidade de agilizar e modernizar o processo administrativo e operacional, que se encontravam bastante defasados.

Inicialmente, foi desenvolvido um sistema para controle de contas a receber que, além de possuir um número muito grande de devedores, estava com as informações totalmente desatualizadas. Após, o sistema de recebimento e

comercialização de grãos, contas a pagar, contabilidade, folha de pagamento de funcionários, controle de estoques comerciais, já para as unidades diversificadas (supermercado, loja de confecções, posto de combustíveis, loja de peças e ferragens e loja de produtos veterinários).

Existia um CPD (Centro de Processamento de Dados) que centralizava todo o processo, envolvendo a informática, no qual eram lançadas todas as informações e extraídos todos os relatórios de conferência e controle. Os sistemas, que não possuíam características de integração, eram desenvolvidos na própria organização.

Ainda nessa década, esses sistemas começaram a ser alimentados nos próprios setores, descentralizando as atividades de lançamento de dados e obtenção de informações. Alguns *softwares*, como Folha de Pagamento e Estoque Comercial foram adquiridos de outras empresas, e a necessidade de integração dos diversos sistemas começou a ficar evidente.

No início da década de 1990, com a necessidade de obtenção mais rápida de informações e com a quantidade de atividades diversificadas, que geraram um volume muito grande de lançamentos e atividades operacionais, buscou-se melhorar o parque de equipamentos e esses sistemas gerenciais. Um computador mais moderno foi adquirido, e os sistemas, até então, em parte desenvolvidos na própria Tritícola e, em parte, por empresas terceirizadas, passaram a ser totalmente desenvolvidos por uma empresa ligada à FECOAGRO.

No ano de 1998, diante dos modernos recursos que a TI (Tecnologia de Informação) propiciava e propicia, houve uma mudança radical nos processos informatizados na Tritícola. Todas as unidades operacionais onde havia recebimento de grãos foram informatizadas, pois, até então, as atividades de lançamentos e emissão de documentos e relatórios eram feitas de forma centralizada no setor de comercialização localizado junto à sede administrativa da Tritícola. Foi implantado um sistema de informações totalmente integrado, com utilização de Banco de Dados Relacional<sup>1</sup>. Os equipamentos foram substituídos, e as características desse novo sistema começaram a permitir a melhoria da tomada de decisão na Tritícola.

---

<sup>1</sup> Banco de Dados percebidos pelos usuários como tabelas, no qual o relacionamento entre essas se dá através dos dados armazenados.

O *software* implantado nessa época é o que está em operação até hoje, já com algumas modificações e adaptações.

O sistema é integrado e composto pelos seguintes módulos:

- a) Produção Agropecuária;
- b) Recebimento e Comercialização de Leite;
- c) Estoque Comercial;
- d) Contas Auxiliares (Contas a Pagar, Contas a Receber, Capital Social, Conta Corrente de Associados, etc);
- e) Contabilidade Fiscal;
- f) Recursos Humanos – Folha de Pagamento;
- g) Controle Patrimonial;
- h) Livros Fiscais.

Os módulos atendem a todos os setores onde há obtenção de informações:

- a) **Unidades de Recebimento:** Produção Agropecuária, Recebimento e Comercialização de Leite – somente em uma unidade, na qual há o recebimento, esfriamento e controle; Estoque Comercial, para a venda de insumos agrícolas; Contas Auxiliares, especificamente contas ligadas a produtores rurais; Controle de Caixa, para futura integração com a Contabilidade Fiscal e Livros Fiscais;
- b) **Posto de Combustíveis:** Estoque Comercial, para a venda de combustíveis e produtos em geral; Contas Auxiliares, especificamente contas ligadas a créditos para produtores rurais e contas a pagar; Controle de Caixa, para futura integração com a Contabilidade Fiscal e Livros Fiscais;
- c) **Supermercado:** Estoque Comercial; Contas Auxiliares, ligadas a créditos a produtores rurais e contas a pagar; Controle de Caixa, para futura integração com a Contabilidade Fiscal e Livros Fiscais;

- d) **Loja de Insumos:** Estoque Comercial; Contas Auxiliares, especificamente contas ligadas a créditos a produtores rurais e contas a pagar; Controle de Caixa, para futura integração com a Contabilidade Fiscal e Livros Fiscais;
- e) **Matriz/Administração:** onde são feitas as conciliações dos lançamentos oriundos das unidades onde o processo ocorre. Na Matriz, o acesso pode ser feito a todos os módulos.

Como ferramenta de gerenciamento, a Direção pode obter as informações vindas das próprias unidades e, principalmente, da área contábil, através dos relatórios gerados pelo módulo de contabilidade, em que os dados já estão consolidados.

### 2.3 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

A estrutura organizacional da Triticola, além dos órgãos diretores, administrativos e de assessoria, é composta pelas unidades de negócios de grãos, supermercados, insumos, posto de combustíveis e leite, conforme mostra a Figura 1.

SETOR	PRODUTOS / SERVIÇOS
Grãos	Recebimento, beneficiamento, secagem, armazenagem e comercialização de grãos; assistência técnica.
Insumos	Sementes, defensivos, fertilizantes, adubos e utensílios agropecuários.
Supermercados	Produtos alimentícios, de limpeza e demais mercadorias vendidas em supermercados.
Posto de Combustíveis	Combustíveis, lubrificantes, serviços de lavagem, troca de óleo, transporte de óleo para a lavoura.
Leite	Coleta, análise, resfriamento e transporte do leite.
Manutenção	Execução de atividades de apoio à estrutura de máquinas e equipamentos.
Administrativo	Setores de apoio às demais áreas operacionais: Contabilidade, Informática, Comercialização.
Departamento Técnico	Assistência técnica aos associados, tanto nas atividades agrícolas como tratamento do Leite.

Figura 1 – Estrutura Organizacional e Operacional da Cooperativa Regional Triticola Santiaguense Ltda.

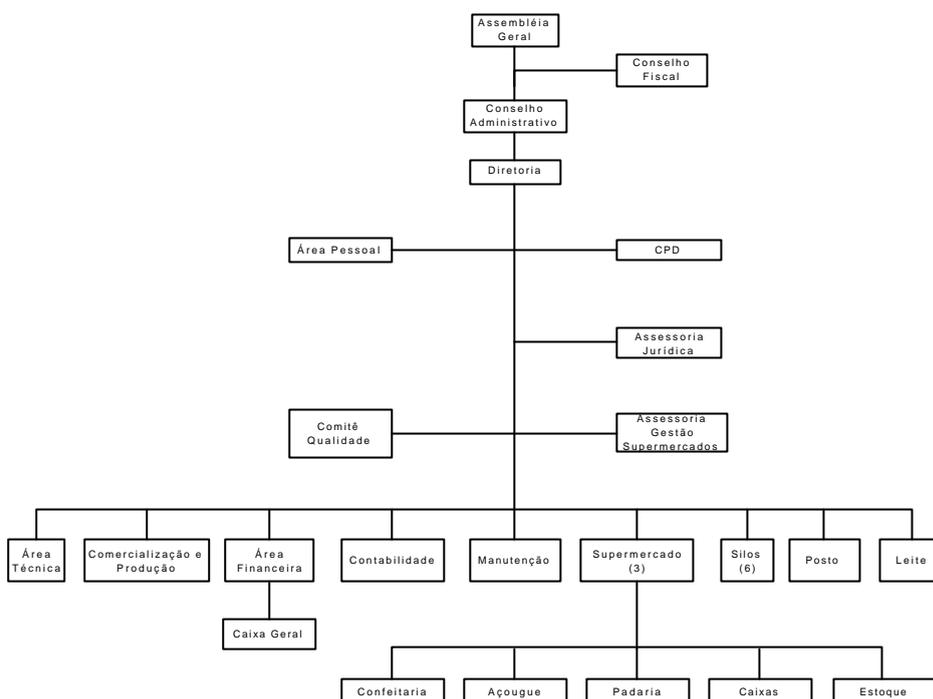
Fonte: Elaborada pela autora.

A estrutura principal, definida pelo estatuto, tem a seguinte constituição:

- a) **Assembléia Geral:** órgão supremo da Tritícola, tem poderes para qualquer decisão. É formada por todos os associados que, reunidos, discutem e votam decisões que envolvem todo o quadro de sócios;
- b) **Conselho de Administração:** é composto por oito membros, todos associados. Fazem parte deste Conselho o Presidente, o Vice-Presidente e mais seis Conselheiros. A eleição ocorre a cada três anos, juntamente com a eleição da Direção;
- c) **Conselho Fiscal:** é constituído por três membros efetivos e três suplentes, todos associados e eleitos anualmente pela Assembléia Geral. Tem por objetivo principal fiscalizar os atos administrativos;
- d) **Direção:** formada pelo Presidente e Vice-Presidente. É eleita pelos associados, através de Assembléia Geral. É de sua responsabilidade definir as metas e diretrizes da cooperativa, bem como buscar meios para alcançá-las. O mandato atual, previsto em estatuto, é de três anos, podendo haver reeleição, sendo possível, no máximo, dois mandatos consecutivos;
- e) **Gerente Geral:** profissional contratado pela Direção eleita que tem como função principal supervisionar todas as unidades de negócios da Tritícola, assim como dar apoio administrativo à Direção.

A estrutura física e operacional da organização, criada inicialmente para atender ao setor de grãos, ao longo do tempo, foi-se adaptando às exigências econômicas do mercado e financeiras da cooperativa, de forma que, atualmente, é formada por seis unidades de negócio, como mostra o organograma da Figura 2.

## ORGANOGRAMA DA COOPERATIVA REGIONAL TRITÍCOLA



Para melhor apresentação visual deste Organograma:

1 – Foram representados nos silos (6). As unidades: Capão do Cipó, Unistalda, Nova Esperança do Sul, Silos Sede, Tupãntuba, Itaqui.

2 – Supermercados (3). Estão Representados os Supermercados: Matriz, Nova Esperança do Sul, Filial Santiago.

Figura 2 - Organograma da Cooperativa Regional Tritícola Santiagoense Ltda.

Fonte: Cooperativa Regional Tritícola Santiagoense Ltda. **Relatório Qualidade 2002**, p.7.

### 2.3.1 Unidade de Negócios Grãos

Esta unidade é responsável pelo recebimento, beneficiamento, secagem, armazenagem e comercialização de grãos e compõe o negócio principal da Tritícola. Ela possui uma estrutura voltada ao associado, de forma que este possa garantir a comercialização de seus produtos.

O setor de grãos funciona descentralizado, possuindo estrutura física e maquinário necessários para o armazenamento, secagem e tratamento de grãos. É composto por seis unidades de recebimento, duas localizadas no município de Santiago e as demais nos municípios de Capão do Cipó, Unistalda, Nova Esperança do Sul e Itaqui.

Para dar apoio ao setor e complementar seu funcionamento, esta unidade de negócio é subdividida em:

- a) **Setor de Assistência Técnica:** tem a finalidade de atender ao associado, levando-lhe conhecimento e técnicas para melhor utilização de recursos, tanto naturais, como a terra para plantio, assim como a utilização adequada de equipamentos e insumos agrícolas, de forma a garantir um produto de melhor qualidade e, conseqüentemente, maior lucratividade;
- b) **Setor de Comercialização:** é o responsável pela venda dos grãos depositados pelos associados, buscando preços e condições, de forma a dar a este, bem como à Tritícola, os melhores retornos financeiros.

### 2.3.2 Unidade de Negócios Leite

Esta unidade somente começou a funcionar na Tritícola no ano de 2000, buscando acrescentar uma nova forma de ganho a seus associados, os quais já haviam manifestado interesse em diversificar seus negócios através desta área.

Faz parte das atividades desta unidade a coleta, análise e resfriamento do leite. Existe uma parceria com a empresa Elegê Alimentos, a qual fornece os subsídios e garante a aquisição do leite produzido.

A Unidade de Leite também é responsável pela assistência aos associados produtores, de forma a garantir a qualidade do produto. Há um posto de coleta central, localizado na unidade de recebimento de Santiago, e um posto de coleta localizado na unidade de Capão do Cipó.

### 2.3.3 Unidade de Negócios Supermercados

Esta Unidade de Negócios, atualmente, conta com uma matriz e duas filiais, sendo a matriz e uma das filiais localizadas no município de Santiago (região urbana) e a outra filial no município de Nova Esperança do Sul, também na região urbana. Essas unidades atuam como um serviço a mais ao cooperado que pode comprar produtos com prazo para pagamento, isento de juros e, ainda, utilizar sua

produção, tanto de leite, como de grãos, para o pagamento. Os supermercados atendem, também, à comunidade em geral.

### **2.3.4 Unidade de Negócios Insumos**

Esta Unidade de Negócios comercializa produtos relacionados à agropecuária, também possuindo centrais de atendimento nas unidades de recebimento de grãos de: Unistalda, Nova Esperança do Sul e Capão do Cipó, bem como na unidade localizada na região central de Santiago.

### **2.3.5 Unidade de Negócios Posto de Combustíveis**

Possui uma unidade próxima à matriz. Comercializa combustíveis, lubrificantes e similares. Atua da mesma forma que os supermercados e a unidade de insumos, facilitando ao associado o acesso aos produtos ali comercializados.

## **2.4 ESTRUTURA DE DECISÃO NA TRITÍCOLA**

A Figura 3 mostra os níveis decisórios existentes na cooperativa em estudo, considerando as atividades administrativas e, baseadas na pirâmide organizacional definida por O'Brien (2001), que será melhor explicada no capítulo 3 deste trabalho.

No nível estratégico, em que ocorrem as decisões que delineiam os caminhos a serem seguidos pela cooperativa, encontram-se a Assembléia Geral, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e, também, a Direção Executiva, composta pelo Diretor Presidente e pelo Diretor Vice-Presidente.

Numa posição intermediária em que a estrutura administrativa tem características táticas, encontra-se a função de Gerente Geral, na qual as decisões podem abranger todas as áreas funcionais e operacionais da Tritícola, mas, dificilmente, afetam a estrutura organizacional como um todo, principalmente nas situações que se refletem no quadro de associados.

A estrutura operacional é formada pelos responsáveis por áreas operacionais específicas. Suas decisões abrangem, inicialmente, somente a área onde atuam. Para que essas decisões tenham reflexo na organização e sejam acompanhadas pelas demais áreas, devem passar pela aprovação da Gerência Geral, tornando-se, nesse momento, uma decisão de caráter tático.

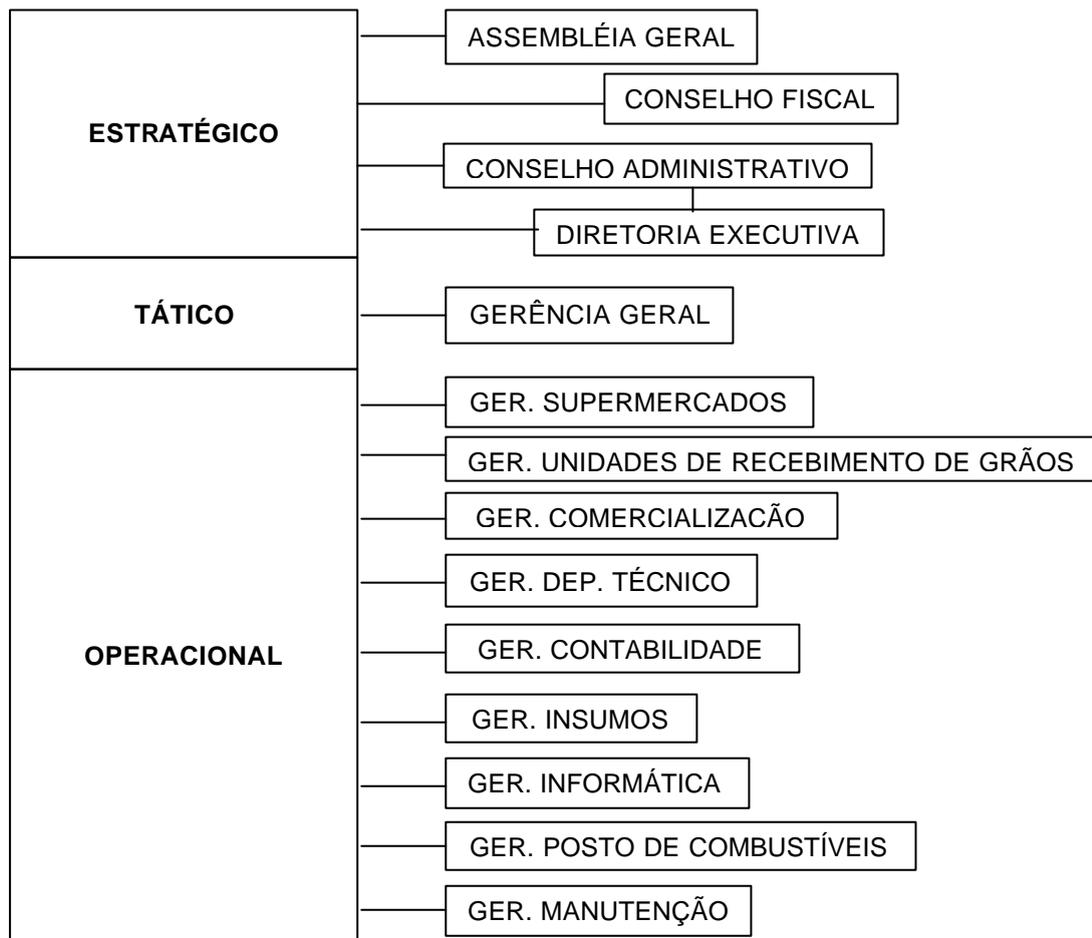


Figura 3 – Estrutura de decisão da Cooperativa Regional Triticola Santiaguense Ltda.  
Fonte: Elaborado pela autora

A estrutura decisória, devido à sua complexidade, por si só não basta para que o andamento das atividades na organização aconteça de forma adequada. A organização precisa, através de ações concretas e eficientes, proporcionar condições aos seus gestores e colaboradores em geral, para que conduzam suas ações visando a alcançar produtividade e, com isso, resultados favoráveis.

A adoção de um programa de qualidade em que a organização precisa adequar-se a uma série de critérios preestabelecidos, foi o caminho adotado pela Direção da Triticola para alavancar seu crescimento, no ano de 1997.

O entendimento da importância e da abrangência dos programas de qualidade é condição básica para que se possa analisar seu impacto na organização que está sendo pesquisada.

## 2.5 QUALIDADE NA TRITÍCOLA

Os programas de qualidade foram implantados, há muitos anos, e vêm sendo implementados e modernizados de acordo com a evolução dos processos gerenciais e administrativos das organizações.

Conhecer sua história, sua evolução, até a aplicação de seus métodos na Tritícola, permite uma visão ampla dos aspectos analisados nos critérios utilizados para avaliação.

### 2.5.1 O Surgimento da Qualidade como Ferramenta de Gerenciamento

Com ênfase na inspeção, mas já abordando princípios da qualidade, por volta de 1920, nos Estados Unidos, surgiu a primeira publicação referente à qualidade, quando G. S. Radford publicou **The Control of Quality in Manufacturing** (BALLESTERO-ALVAREZ, 2001).

Esses autores evidenciam que, a partir de 1950, é que começou a haver divulgação do que estava sendo feito com relação à qualidade. A preocupação, no entanto, ainda era com a produção em massa.

Na década de 1950, Joseph M. Juran, um dos pioneiros e dos mais importantes autores sobre Qualidade, definiu-a, sinteticamente, como sendo “adequação ao uso”, e Controle de Qualidade como sendo uma “atitude de gerência”.

Na década de 1960, iniciou uma mudança de foco, pois o consumidor e a participação interfuncional passaram a fazer parte da preocupação das organizações.

No ano de 1961, um engenheiro da General Electric, A. V. Feigenbaum, apresentou, pela primeira vez, um sistema denominado “Controle Total da Qualidade, ou TQC – Total Quality Control”, que visava à satisfação plena das necessidades dos consumidores, através da integração de esforços na organização, de forma econômica e com qualidade.

Outro personagem importante na divulgação e influência do processo de qualidade nas organizações foi W. Edwards Deming que, durante a Segunda Guerra Mundial, auxiliou a indústria de armamento dos Estados Unidos, com a aplicação das técnicas estatísticas no controle da qualidade.

Conforme Lavarda (1998), no ano de 1950, a JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) convidou Deming para ensinar as técnicas de controle estatístico da qualidade para os engenheiros e empresários japoneses. Como reconhecimento pelo seu trabalho, foi criado o Prêmio Deming de Qualidade, prêmio oferecido, posteriormente, às empresas com grande destaque na área de qualidade. Deming, portanto, foi decisivo para que o movimento da qualidade acontecesse no Japão.

Nas décadas de 1980 e 1990, ocorreram muitas transformações ocasionadas pelas grandes mudanças econômicas, sociais, políticas e, principalmente, tecnológicas, trazendo maiores recursos, tanto operacionais como gerenciais. Os consumidores tornaram-se mais exigentes e novas necessidades surgiram.

A tomada de decisão por parte dos administradores teve que começar a considerar consumidores, fornecedores e investidores. Novos conceitos surgiram e novas ênfases foram dadas. Termos como parceria, colaborador, qualidade, responsabilidade social, inovação, criatividade, informação, conhecimento, competitividade, entre outros, adquiriram uma importância muito grande nas organizações de um modo geral.

Para suprir as novas necessidades oriundas das grandes transformações ocorridas, principalmente na última década, a qualidade tornou-se imprescindível no processo, tanto operacional, como gerencial das organizações.

## **2.5.2 A Qualidade no Brasil**

No Brasil, não diferentemente dos outros países, a preocupação com a qualidade, tem sido demonstrada através de programas de premiação.

No início da década de 1990, foi criado, no Brasil, o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), objetivando melhorar os níveis de produtividade, confiabilidade e qualidade na indústria e, no ano de 1992, no Rio Grande do Sul, o Prêmio Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). Esses prêmios são atribuídos às empresas que mais se destacam em termos de qualidade.

Para obter os prêmios, as organizações precisam atingir pontuações, seguindo critérios preestabelecidos, os quais buscam o envolvimento de todos os níveis gerenciais, funcionais e operacionais, sempre prezando pela eficiência e eficácia do negócio como um todo.

As empresas que se candidatam ao prêmio incorporam, no seu processo administrativo, técnicas definidas e difundidas através dos conceitos de Controle Total da Qualidade (TQC), bem como dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), nos quais a participação de todos, desde o operário mais simples ao mais alto executivo, deve ser estimulada para a melhora dos processos produtivos e para a tomada de decisões estratégicas.

## **2.5.3 A Qualidade no Rio Grande do Sul e nas Cooperativas Agropecuárias**

A qualidade no Rio Grande do Sul é conhecida e difundida através do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, bastante conhecido pela sigla PGQP, o qual começou a estruturar sua base no ano de 1992. A idéia do programa foi baseada na questão referente à forma de melhorar os produtos e serviços, economizar tempo e otimizar os recursos no Estado. Sua origem partiu do significativo desenvolvimento e crescimento do parque industrial, ocorrido no Brasil com a implantação do PNQ.

Houve parceria entre o setor público e a iniciativa privada, a fim de permitir uma melhor divulgação dos princípios da qualidade e promoção de iniciativas voltadas ao aprimoramento dos produtos e serviços das empresas gaúchas.

Basicamente, os seguintes itens foram definidos, inicialmente, pelo PGQP:

- a) **Objetivos:** Aprimorar a Qualidade, na busca da construção de um Estado competente, onde a competitividade dos produtos e serviços das organizações gaúchas gerem uma melhor qualidade de vida à população;
- b) **Missão:** Promover a disseminação e o uso das ferramentas da Gestão pela Qualidade no Estado do Rio Grande do Sul, como forma de atingir os resultados das organizações e a realização das pessoas;
- c) **Valores:** A parceria conduz aos melhores resultados para todos. O comprometimento de todos – governo, empresários, trabalhadores e consumidores – trará os resultados de que a sociedade necessita;
- d) **Diretrizes Gerais:** Promover a conscientização, abranger todas as regiões e setores do Estado, dar ênfase à educação e à agropecuária;
- e) **Meta:** No ano 2000, um milhão e quinhentos mil trabalhadores estarão vinculados a organizações com cem ou mais pontos de qualidade;
- f) **Visão de Futuro:** Tornar o Rio Grande do Sul referência mundial na obtenção de resultados, através de métodos de gestão pela Qualidade Total.

O PGQP possui um sistema de avaliação (AS-PGQP) cuja função principal é analisar o desempenho das organizações participantes e inscritas no programa, através de sete critérios, que são fundamentados nos seguintes itens, conforme o Guia de Avaliação Nível I do PGQP (1999):

- a) Qualidade centrada no cliente, que parte do princípio de que a qualidade é inerente ao produto, mas é julgada pelo cliente;
- b) A liderança, caracterizada pela ação da alta Direção, é a força propulsora para o engajamento de todos;

- c) O aprendizado, termo utilizado para referir-se à adaptação às mudanças, deve estar impregnado na forma de funcionamento da organização;
- d) Investimento contínuo no desenvolvimento das pessoas que fazem parte da força de trabalho;
- e) Estrutura e processos de trabalhos simplificados, de forma a gerar respostas rápidas ao atendimento dos clientes;
- f) Prevenção e planejamento, de forma a evitar custos associados à correção de problemas;
- g) Alinhamento entre estratégia, planos de ação e alocação de recursos, de forma a buscar liderança no segmento onde atua;
- h) Gestão baseada em fatos, possibilitando que as organizações possuam um conhecimento profundo sobre seus processos e resultados, através da medição e da análise, de forma a contribuir para a administração e tomada de decisões. As informações necessárias para a avaliação e melhoria de desempenho incluem, entre outras, as relacionadas com o desempenho dos produtos e dos processos organizacionais, com o cliente e o mercado, com os fornecedores, com as pessoas e, ainda, os aspectos financeiros. A análise dessas informações deve prover apoio à tomada de decisão nos vários níveis da organização, através da determinação de tendências, projeções, relações de causa e efeito que, nessa, sempre são evidentes;
- i) As organizações devem desenvolver parcerias internas e externas, de forma a atender melhor a seus objetivos. Por parceria interna, entende-se a cooperação entre a alta administração e a força de trabalho; as parcerias externas são feitas com clientes, fornecedores e outras organizações;
- j) A responsabilidade pública e a cidadania, exercida pela liderança, através de atendimentos às expectativas básicas relacionadas aos aspectos legais, atenção à saúde pública, segurança e proteção ambiental, considerando o impacto externo das operações da organização;

- k) A organização deve ter seu foco nos resultados que demonstram, de forma objetiva, a eficácia na aplicação de métodos e práticas consideradas excelentes pela organização. Esses resultados devem ser orientados e balanceados de acordo com o interesse de todas as partes interessadas – acionistas/proprietários, fornecedores, parceiros, clientes, funcionários, sociedade e comunidade.

Já o Guia de Avaliação do PGQP, nível 2 (2001), enfatiza o processo de avaliação como um instrumento gerencial, pois estimula o contínuo desenvolvimento e melhoria da competitividade das organizações que participam. Destacam-se alguns benefícios, entre outros:

- a) Focar a gestão nos processos-chave da organização e identificação das melhorias que podem ser feitas;
- b) Elevar a participação das pessoas envolvidas com a organização em prol de desafios comuns, estimulando o trabalho em equipe;
- c) Intensificar a cultura da gestão, com enfoque nos resultados;
- d) Estimular a otimização do desempenho dos principais indicadores da organização;
- e) Permitir comparações com outras organizações, a partir de um referencial comum.

Na década de 1990, muitas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul estavam apresentando resultados financeiros bastante insatisfatórios, gerando a consciência em seus gestores de que várias atitudes deveriam ser tomadas considerando-se, entre elas, a modernização de seus processos administrativos. O PGQP com seus métodos já definidos abreviaria um longo trabalho de estudos de como proceder para que elas se adequassem a um novo ambiente econômico e comercial altamente competitivo.

A história do uso do Programa de Qualidade em cooperativas agropecuárias começou, em 1997, com a inscrição da primeira empresa do ramo agropecuário para concorrer ao Prêmio Qualidade RS, conforme mostra a Figura 4.

Já em 1999, três cooperativas eram candidatas a esse prêmio, demonstrando uma maior preocupação com a gestão nesse ramo de negócio, em que se encontram muitas organizações cooperativas.

Ano	Número de candidatas	Indústria	Comércio	Serviços	Agropecuária
1996	18	13	-	05	-
1997	37	18	02	16	01
1998	49	23	03	21	02
1999	91	37	05	46	03

Figura 4: Candidatas ao Prêmio Qualidade RS, por setor.

Fonte: Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. **Guia de Avaliação - Nível 1**, Porto Alegre, 1999, p.12.

A inscrição das cooperativas, candidatando-se à premiação do PGQP, também foi estimulada pela Federação das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul (FECOAGRO), que criou um comitê para esse fim, o qual possibilitava às suas participantes, facilidade maior para a adaptação de suas áreas, através de treinamentos, já que centralizava a organização de cursos, bem como assessorias específicas, baseadas nos critérios estipulados pelo PGQP. Várias cooperativas participaram desse processo, muitas chegando a obter premiações.

No ano de 2001, a Cooperativa Triticola de Júlio de Castilhos (COTRIJUC) obteve a Medalha de Bronze, nível 1 – Destaque Liderança: “Compromisso”. Por sua vez, a Cooperativa Triticola de Ijuí (COTRIJUÍ) – Unidade de Dom Pedrito obteve a mesma premiação. Essas cooperativas obtiveram, também, no ano de 2002, o Prêmio Qualidade-RS, na categoria Troféu Bronze, nível 2, demonstrando, assim, melhoria e amadurecimento na gestão e na relação com associados, fornecedores, clientes, parceiros e comunidade.

O processo utilizado para a obtenção dos prêmios originou-se em um trabalho desenvolvido por uma assessoria contratada em conjunto pelas cooperativas, que, através de parâmetros específicos característicos do tipo de organização, procurou orientar todas as participantes, de forma que pudessem ajudar-se entre si, proporcionando subsídios de *benchmarking* apropriados ao modelo organizacional ao qual pertencem.

É importante salientar a dificuldade que as administrações das cooperativas enfrentaram para se adaptarem a uma mudança baseada na competitividade, já que a maioria delas era oriunda de um modelo tradicional de gestão, caracterizado pela necessidade de sobrevivência, em que o horizonte vislumbrado não ia muito além da própria organização. Mas, por outro lado, o esforço desses administradores, enfrentando as dificuldades financeiras e as barreiras culturais de seus cooperados e colaboradores para se reestruturarem e se posicionarem favoravelmente num mercado tão importante, mas bastante atrasado em termos de recursos gerenciais, provou o quanto tem mudado a forma de gestão das cooperativas e o comprometimento que as novas gerências têm com o futuro e a manutenção de um modelo de organização tão importante para a subsistência de milhares de agricultores, como será discutido no próximo item.

#### **2.5.4 Histórico do Programa de Qualidade na Triticola**

No ano de 1994, a Triticola iniciou, informalmente, um Programa de Qualidade que, devido ao agravamento da crise financeira e dificuldade de gerenciamento, no ano de 1996, foi paralisado, não tendo apresentado resultados significativos. Este programa foi retomado de forma efetiva no ano de 1997, com um formato mais organizado e uma nova diretoria.

No ano de 1998, a Triticola firmou um termo de adesão a um plano de qualidade da Federação das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul (FECOAGRO), na época chamada de Federação das Cooperativas de Trigo do Rio Grande do Sul (FECOTRIGO). Neste mesmo ano, a Central de Fertilizantes, empresa fornecedora de adubos para a Triticola, passou a desenvolver um projeto de apoio a seus clientes, o qual deu início ao “Planejamento Estratégico da Qualidade”. Foi criada uma comissão formada pela Direção e funcionários, sendo que, inicialmente, definiram-se as políticas e objetivos do programa e, em seguida, a missão da Triticola, seus valores e um plano de ação para a implantação do programa. Iniciou-se formalmente, nesse momento, o Programa de Qualidade Triticola, doravante denominado PQT.

Várias ações foram implementadas, principalmente na área de educação, com a criação de escola para colaboradores que não tinham, ainda, o primeiro grau. Essa escola oferecia curso de ensino fundamental, abrangendo, inicialmente, de primeira à terceira série e, posteriormente, de quarta à oitava série.

Houve auxílio a colaboradores de outros níveis escolares, através do estímulo para participação em cursos de especialização. Buscou-se, também, uma melhora na estrutura funcional, através da implantação de um programa de organização interna dos setores, chamado de “Programa 5S”.

No ano de 1999 e início do ano de 2000, foi elaborado um “Planejamento Estratégico de Qualidade”, que visava definir os procedimentos a serem operacionalizados, bem como a forma de condução dos negócios da Tritícola, para atender aos critérios definidos pelo PGQP.

Nos anos de 2001 e 2002, a Tritícola, inscrita na avaliação externa do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, nível 1, obteve diplomas de Honra ao Mérito, ainda não atingindo seu objetivo maior, que era o “Prêmio de Qualidade”, através do recebimento da Medalha de Bronze.

Os prêmios de qualidade oferecidos pelo PGQP às organizações que participam do sistema de avaliação são divididos em modalidade de avaliação e modalidade de premiação. Na modalidade de avaliação, existem dois níveis: nível 1 e nível 2. Para o nível 1, a modalidade de premiação existente é a medalha de bronze. Para o nível 2, as modalidades de premiação são o troféu bronze, troféu prata e troféu ouro que, respectivamente, possuem níveis de exigências cada vez maiores, baseados em critérios de excelência definidos e avaliados por pessoas treinadas e capacitadas pelo PGQP.

## 2.6 ANÁLISE DO PROGRAMA DE QUALIDADE DA TRITÍCOLA NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS

A descrição sobre a implementação e evolução do PQT, nos últimos três anos, dar-se-á através da análise das avaliações feitas e os respectivos resultados.

Convém especificar que todo o trabalho para a participação no processo de avaliação, no qual a Tritícola concorre para a obtenção de premiação do PGQP, tem como fundamento principal a sua reestruturação funcional, visando, conseqüentemente, a resultados melhores em níveis operacionais e financeiros.

Para tanto, a Tritícola, deu início, no ano de 1999, às atividades para participar da premiação no Nível I – 2000, em que as características para atingir a premiação são baseadas num sistema que indique tendências de bons resultados.

Na avaliação, são levados em consideração os seguintes aspectos: enfoque, aplicação e resultado, conforme mostra a Figura 5.

<p><b>ENFOQUE</b> (Sistema) (Como)</p>	<p><b>Os sistemas utilizados para atender aos critérios devem ser:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metódicos</li> <li>- Preventivos</li> <li>- Sistemáticos (ciclos de avaliação e melhoria)</li> <li>- Utilizar ferramentas e/ou técnicas</li> </ul>
<p><b>APLICAÇÃO</b> (Abrangência) (Onde)</p>	<p><b>Medida na qual o enfoque é aplicado A TODAS as áreas e/ou atividades abordadas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operações e processos</li> <li>- Produtos e serviços</li> <li>- Negócios com o cliente, fornecedores e comunidade</li> </ul>
<p><b>RESULTADO</b> (Quanto)</p>	<p><b>Conseqüências e efeitos obtidos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Níveis de desempenho</li> <li>- Taxas e tendências de melhoria</li> <li>- Sustentação dos resultados</li> <li>- Comparação com referências adequadas</li> </ul>

Figura 5 – Dimensões da avaliação

Fonte: Adaptado de: Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade - **Guia de Avaliação Nível 1**, p.19

Como enfoque, são considerados os métodos utilizados pela empresa a fim de que ela atinja os requisitos abordados na avaliação, os quais incluem os seguintes aspectos, conforme especificados no Guia de Avaliação Nível I (1999):

- a) adequação das técnicas, ferramentas e métodos utilizados;
- b) a eficácia no uso das ferramentas, dos métodos e das técnicas;
- c) grau, onde o enfoque é sistemático e integrado, baseado em informações e em prevenção.

A dimensão da aplicação refere-se à medida na qual o enfoque será aplicado em todas as áreas e atividades pertinentes. A avaliação é feita considerando-se a eficácia e adequação da aplicação.

Nos resultados, verificam-se as conseqüências e efeitos obtidos, em função dos propósitos definidos. Para efetuar essa verificação, são avaliados os níveis de desempenho, tanto isoladamente como em relação a comparações e/ou referenciais de excelência, à taxa de melhoria, à amplitude, à importância desta melhoria e à demonstração da possibilidade de sustentação da melhoria apresentada.

No ano de 2000, a Tritícola participou do processo de avaliação sem, entretanto, concorrer à premiação do PGQP. Seu objetivo principal era a análise de sua estrutura funcional, de forma a conduzir e direcionar suas ações para a obtenção de boa pontuação nos critérios estabelecidos pela PGQP como ideais. A análise serviria como passo inicial das reformulações necessárias para uma mudança nas atitudes, comportamento e estrutura da organização que se sabia, pelos fracos desempenhos financeiros, necessitava de uma mudança significativa na operação e condução de seus negócios.

Vários aspectos deveriam ser mudados e/ou melhorados, desde o posicionamento das lideranças, passando pelos planos de ação, tratamento com clientes, fornecedores e colaboradores, o uso correto e apropriado da informação, a busca pelo desenvolvimento e obtenção de conhecimento, de forma a melhor gerir os negócios, capacitação da força de trabalho e, por fim, os resultados da Tritícola que deveriam apresentar índices ou tendências positivas.

A Tritícola necessitava melhorar em todos os itens apresentados. Passou, então, a haver um trabalho intenso na busca de melhorias em cada critério estabelecido como o ideal pelo PGQP. Foi criado o Setor da Qualidade, ligado diretamente à gerência geral, para tratar especificamente desse assunto, definindo, centralizando e controlando as ações internas, no sentido de direcioná-las às melhorias necessárias para a obtenção da premiação, na qual a Tritícola se inscreveria no ano seguinte.

Já no ano de 2001, ao analisar o resultado do processo de avaliação, verificaram-se alguns pontos referenciados como oportunidade de melhorias. No critério um, por exemplo, em que a ênfase é dada à liderança da organização, houve a avaliação e participação da Direção da Tritícola e foi constatado que esta precisava empenhar-se mais, envolvendo-se e conhecendo melhor as necessidades

de seus clientes, considerando os do mercado em geral, dos colaboradores e de seus acionistas.

Na análise das estratégias e planos, identificados e avaliados no critério dois, constatou-se que existe uma diferença na definição de estratégias de longo prazo, faltando desdobramentos em planos de ação e metas.

No critério três, em que a avaliação é feita com base no posicionamento da organização com relação a seus clientes e sociedade, apesar de haver pesquisa e controle de reclamações/nível de satisfação dos clientes, verificou-se a falta de tratamento dessas reclamações e a inexistência de segmentação das necessidades de seus clientes, já que a Triticola possui áreas de atuação diversificadas.

A avaliação dos itens relacionados à informação e conhecimento, conforme critério quatro do PGQP, abrange, basicamente, tópicos relacionados à gestão das informações da organização, a gestão comparativa destas e o desenvolvimento do capital intelectual no que se refere ao conhecimento, sendo analisados os itens que se seguem:

- a) seleção e uso de informações para apoiar a tomada de decisões;
- b) informações coerentes com os rumos, diretrizes, estratégias e processos;
- c) disponibilidade de informações aos usuários;
- d) utilização de informações comparativas;
- e) gestão do conhecimento.

Nas oportunidades de melhorias, descritas no relatório de avaliação, foram indicados os seguintes pontos a serem melhorados:

- a) a falta de monitoramento de alguns indicadores referentes ao setor de produção e insumos, com respectivas metas de melhorias;
- b) a falta de correlação entre os indicadores, de forma a permitir uma análise melhor do desempenho.

Nesse critério, em que a avaliação é feita em relação ao processo de informação e conhecimento existente na organização, convém ressaltar as subdivisões utilizadas para a efetiva avaliação:

- a) **Gestão das informações da organização:** consiste na verificação da forma de seleção e gerenciamento das informações necessárias para apoiar os principais processos e a melhora do desempenho;
- b) **Gestão das informações comparativas:** analisa de que forma estão sendo selecionadas e gerenciadas as informações comparativas, para promover a melhoria de desempenho, incluindo informações de concorrência, referenciais pertinentes e até mesmo de excelência;
- c) **Desenvolvimento do capital intelectual:** analisa o gerenciamento e desenvolvimento de atrativos diferenciais percebidos, com valor agregado pelas partes interessadas pertinentes.

Nas subdivisões mencionadas, o destaque a ser considerado e melhor analisado é o que se refere à gestão das informações da organização. Para a obtenção da análise e avaliação positiva desse item, foram buscados dados no sistema informatizado da Tritícola, bem como informações divulgadas através de gráficos expostos nos murais existentes nos diversos setores, em que, basicamente, eram demonstrados os índices de desempenho, através do faturamento, despesas, nível de satisfação dos clientes (obtidos através de questionários aplicados nos diversos setores de atendimento) e resultados de pesquisa interna aplicada aos colaboradores.

Numa análise mais detalhada sobre o trabalho desenvolvido para o enquadramento da Tritícola, para obtenção de avaliação positiva deste critério e o resultado dessa avaliação, verificou-se que nada mudou, havendo apenas uma adaptação das informações existentes, de forma que servissem para a elaboração de gráficos a serem mostrados aos avaliadores.

No retorno da avaliação, nas oportunidades de melhorias, nada foi descrito a respeito da forma de distribuição das informações, principalmente como estas chegam às gerências e aos tomadores de decisão.

No critério cinco, em que a avaliação é feita sobre o sistema de trabalho, a capacitação, o desenvolvimento e a qualidade de vida das pessoas que compõem a força de trabalho da organização, ainda existiram alguns pontos a serem melhorados, principalmente os que se referem à política de distribuição de cargos e funções, estímulos a atendimento das metas, falta de um plano de treinamento e educação, alinhado às estratégias da organização e à falta de um plano de melhoria para os indicadores da pesquisa de clima organizacional.

Com relação à gestão dos processos na organização, avaliados pelo critério seis, foi indicada, como necessidade de melhoria, a utilização de indicadores a serem obtidos através do sistema de informações, de forma a gerar um melhor gerenciamento e acompanhamento. Faltaram, também, critérios para tratamento de fornecedores.

O sétimo e último critério analisado refere-se aos resultados da organização, sendo avaliados resultados relativos aos clientes e ao mercado, resultados financeiros, resultados relativos a pessoas, resultados relativos a fornecedores, resultados dos processos relativos ao produto, resultados dos processos de apoio e organizacionais.

Este critério tem, como base de elaboração, informações obtidas na própria organização, através de relatórios gerenciais, necessitando de históricos para a constatação de fatos e definição de tendências, fundamentais para uma análise de resultados.

Como resultado da avaliação feita, foram constatados, como itens a serem melhorados, a falta de indicadores referentes a desempenho de fornecedores, a inexistência de indicador de satisfação de cliente interno e a insuficiência de dados para avaliar o desempenho e tendências de melhorias relativas a reclamações.

Ainda no ano de 2001, após a não obtenção do prêmio Medalha de Bronze, novamente os esforços se concentraram para a diminuição e eliminação dos pontos fracos de forma a novamente concorrer à premiação do PGQP, em 2002.

Inicialmente, pensou-se em concorrer ao nível II, Troféu de Bronze – Destaque Liderança: “Compromisso”, já que existiam dois anos de experiência, fazendo com que a organização conhecesse bem a forma e critérios de avaliação.

No entanto, como ainda existiam muitos pontos a serem melhorados e a situação financeira da Tritícola não permitia alguns investimentos necessários foi decidido, novamente, concorrer ao prêmio Medalha de Bronze – Destaque Liderança: “Compromisso”.

Apesar dos esforços da Direção e dos colaboradores, no ano de 2002, a premiação não veio. Novamente, aspectos relacionados ao funcionamento e aos resultados não estavam adequados aos critérios de avaliação.

Na descrição desses critérios feitas a seguir e obtidas através do Relatório de Avaliação Prêmio Qualidade RS 2002, mostram-se as questões a serem melhoradas na Tritícola, fundamentais para que a avaliação do PGQP seja favorável à indicação ao prêmio, objetivo da organização ao inscrever-se no Programa.

- a) **Critério 1** – Liderança: neste item, a comunicação das expectativas de desempenho não estava abrangendo, satisfatoriamente, clientes e outras partes interessadas. Isto se refere, basicamente, à forma como a liderança da Tritícola está comunicando aos associados e à comunidade em geral seus resultados;
- b) **Critério 2** – Planejamento Estratégico: quatro itens foram identificados como oportunidades para melhoria. São eles: falta de desdobramento pelas gerências, dos objetivos definidos pelos Conselhos e Direção; o planejamento estratégico não está alinhado com a filosofia da organização, no que diz respeito à missão e visão da Tritícola, faltando, inclusive, definição do método apropriado para esse alinhamento; no planejamento existente, não são referenciadas as necessidades dos fornecedores e clientes e da sociedade/comunidade em geral.

Vê-se, neste critério, que há uma necessidade clara de reformulação ou reavaliação do planejamento estratégico da Tritícola a longo-prazo, com respectivos desdobramentos, também a longo-prazo, de forma a estruturar os planos de ação, com participação efetiva da equipe diretiva e das gerências médias;

- c) **Critério 3** – Foco no Cliente e no Mercado: neste item, houve a constatação de falta de segmentação de clientes/mercado, de forma a determinar as necessidades específicas de cada segmento no qual a

Tritícola atua. Também a questão da satisfação, insatisfação e fidelidade dos clientes não apresentou uma forma eficiente de ser avaliada;

- d) **Critério 4** – Informação e Análise: este critério apresentou, conforme o Relatório de Avaliação do Prêmio Qualidade – RS 2002, vários pontos a serem melhorados, identificando uma falta de alinhamento entre a missão, visão, valores e estratégias da Tritícola com as informações existentes, inexistência de práticas de verificação sobre como os conhecimentos adquiridos pelos colaboradores são agregados às partes interessadas, falta de clareza de como são promovidas as melhorias e inovações a partir das informações obtidas.

Verifica-se, claramente, nas observações elaboradas pelos avaliadores, que existem alguns pontos fundamentais a serem melhorados, usando uma eficiência maior na utilização das informações, faltando, inicialmente, estruturá-las, identificando, claramente, as necessidades de cada área, de forma a traçar planos de ação embasados em dados e perspectivas reais. Atualmente, os setores da Tritícola são extremamente operacionais, seus gerentes deixam de efetuar análises e levantamentos que venham a agregar resultados, baseados em informações. Há uma busca de melhoria de resultados, mas falta uma análise criteriosa do ambiente como um todo;

- e) **Critério 5** – Gestão de Pessoas: ainda existem vários pontos a serem melhorados, pois consideraram como oportunidades de melhorias a falta de um critério mais apropriado para a seleção da força de trabalho, de modo que atenda aos objetivos e metas organizacionais; a descrição da análise de cargos não garante seu alinhamento com os objetivos e metas e não estimula a iniciativa, criatividade e inovação por parte das pessoas; não existe sistematização das práticas de remuneração, reconhecimento e premiação da força de trabalho; faltam, ainda, alinhamento da capacidade e desenvolvimento da força de trabalho com os objetivos e metas, sem definição de orçamento para esse fim; a pesquisa de clima organizacional só está sendo útil para monitorar o nível de satisfação da força de trabalho, mas não está sendo utilizada de forma eficiente, trazendo melhores resultados nas pesquisas aplicadas;

- f) **Critério 6** – Gestão de Processos: falta uma identificação de que os projetos de processos garantem a satisfação das necessidades de clientes; também falta divulgação/estruturação das informações referentes aos indicadores de acompanhamento em alguns setores da Tritícola; os setores de apoio, de modo geral, não monitoram suas atividades e, com isso, não têm como avaliar sua eficácia;
- g) **Critério 7** – Resultados da Organização: com relação a este item, vários pontos foram identificados como fatores para melhorias, todos eles direcionados à forma de estruturação e clareza na montagem dos gráficos, além da detecção de falta de algumas informações, tais como, participação no mercado, monitoramento das reclamações, nível de satisfação de atendimento e margem bruta.

Em uma análise sobre o uso do Programa de Qualidade e o efeito que este teve sobre as atividades da Tritícola, verifica-se, informalmente, que muitas melhorias foram feitas, mas, sob o ponto de vista da avaliação do PGQP, não houve mudanças significativas, pois, apesar de alguns critérios que apresentavam desempenho baixo que, em anos anteriores não teriam sido detectados, novos itens foram relacionados como falhos, conforme as descrições expostas anteriormente, evidenciando que a sistemática de manutenção das condições, para que a organização mantenha um nível gerencial e funcional compatível com os critérios de excelência estimulados pelo PGQP, não é satisfatória, necessitando, então, de uma reavaliação criteriosa, baseada nos próprios erros e deficiências existentes, já que estes são claramente evidenciados em cada item da avaliação feita.

A descrição dos resultados das avaliações feitas na Tritícola permite que seja visto o processo gerencial e operacional desta a partir de um modelo de gestão fundamentado em premissas de um programa de qualidade já utilizado e solidificado por organizações produtivas e competitivas no Estado do Rio Grande do Sul.

No que se refere ao quesito informação, verifica-se pela análise feita, que há potencial para aprimorá-la, baseado no alinhamento com a missão, visão, valores e estratégias da Tritícola. Nesse cenário, a caracterização da organização como uma cooperativa, deve delinear as ações a serem conduzidas.

## 2.7 A IMPORTÂNCIA DA RELAÇÃO DA TEORIA COM A PRÁTICA DA TRITÍCOLA

Fundamental no processo decisório de uma organização, independentemente da formação de sua estrutura de decisão, é o conhecimento dos fatores que interferem na condução das ações que vão direcionar as decisões a serem tomadas. Para que isso aconteça, há necessidade de se buscarem referências que facilitem o entendimento desses fatores.

Nesse momento, o referencial teórico torna-se um recurso importante, pois proporciona um alinhamento de pensamentos, fazendo com que a busca de evidências que vão transformar o trabalho em uma pesquisa científica, tenha seu embasamento em pesquisas significativas já efetuadas sobre o assunto que está sendo desenvolvido.

É isso que se espera nesse estudo, ou seja, que a revisão da literatura que será feita a seguir, contribua, significativamente, para o entendimento e melhoria das práticas da Tritícola.

### **3 REVISÃO DA LITERATURA**

Yin (2001) salienta que a base teórica constitui uma importante etapa da pesquisa. Baseando-se nessa afirmativa, neste capítulo, serão abordados os temas propostos no presente trabalho, a partir de conceitos e estudos relacionados à utilização de sistemas de informação e sua importância para as organizações, principalmente no aspecto relacionado à tomada de decisão.

A Figura 6 demonstra, graficamente, a estrutura básica do referencial teórico utilizado, o qual deu subsídio ao presente estudo de caso.

A partir do cooperativismo, modelo utilizado pela organização em estudo, que possui características, estrutura e objetivos específicos, identifica-se o processo de gestão existente, com sua estrutura de poder, a qual caracteriza os processos decisórios, através dos tipos de sujeitos a ela ligados.

A tomada de decisão, por sua vez, é feita em função da gestão existente que sofre influências, tanto do meio social, econômico e cultural em que está inserida, como das características específicas e comportamentais de seus componentes humanos.

A tecnologia da Informação é um fator relevante no processo de busca da informação, visto que é a ferramenta utilizada para agilizar essa busca. O contínuo avanço da TI, gerando maior rapidez na obtenção da informação não pode ser desconsiderado, visto que, além do apoio ao tomador de decisão, pode ser um diferencial de competitividade.

Em um processo decisório, há que se considerar, sempre, os recursos existentes para o tomador de decisão. Nesse contexto, o sistema de informações da organização aparece como facilitador do processo, gerando segurança, bem como subsídios na busca de consistência e veracidade dos fatos a serem analisados.

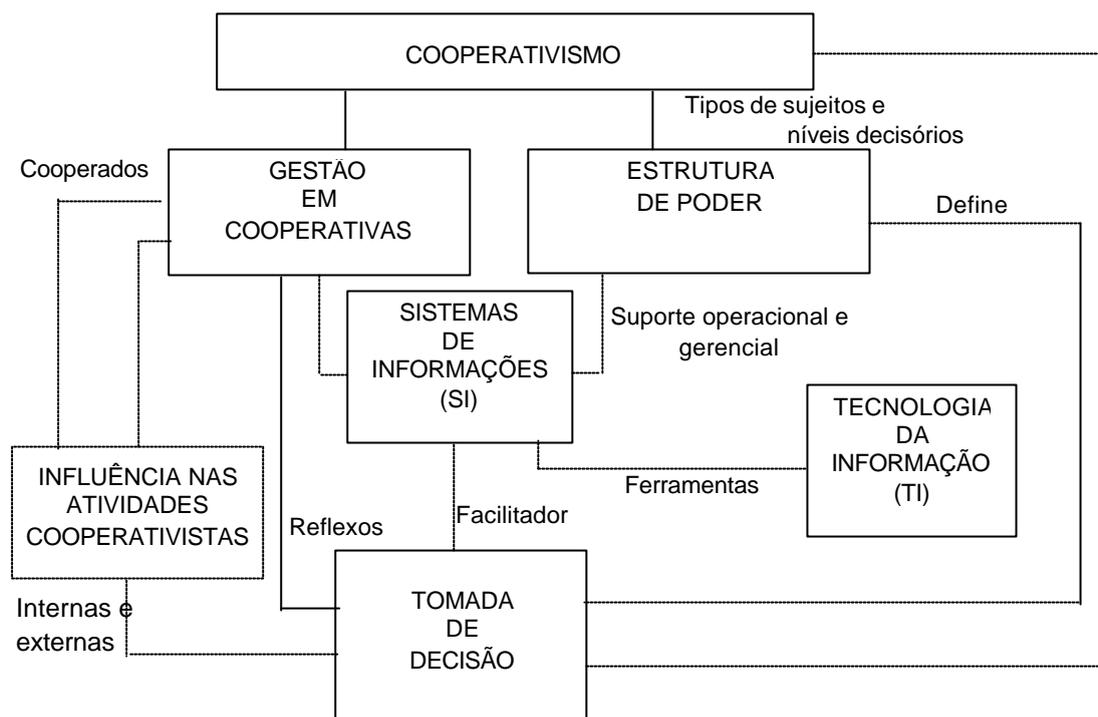


Figura 6 – Aspectos relevantes no processo decisório em uma Cooperativa  
 Fonte: Elaborada pela autora

### 3.1 O COOPERATIVISMO

Segundo Pinho (apud SILVA, 1994, p.11) o cooperativismo é caracterizado por ser um “sistema econômico-social” que tem por objetivo o bem-estar e a paz social, através da defesa dos interesses dos produtores e consumidores. As sociedades cooperativas não têm por objetivo somente o lucro, e o cooperado, independente de seu poder econômico e/ou político, tem direito a um voto nas assembleias, podendo participar das decisões, sendo, portanto, responsável e participante de processos decisórios.

Polonio (1999, p. 21) menciona que o objetivo de uma sociedade cooperativa é proporcionar vantagens econômicas a seus membros, à medida que:

- Racionaliza os gastos comuns, tornando mais eficientes seus resultados;
- Reforça o poder de barganha com o mercado, ao unir a capacidade econômica e financeira dos cooperados numa só entidade;
- Elimina os intermediários, reduzindo o custo de aquisição de produtos de consumo por cooperados e/ou possibilitando a colocação de produtos e/ou serviços no mercado por preços mais competitivos; e
- Permite o controle de qualidade mais eficiente sobre os produtos adquiridos e/ou produzidos pela cooperativa do que aquele que seria exercido pelos cooperados individualmente.

### 3.1.1 Histórico

Considerado como marco cooperativista, no ano de 1844, formado por 28 tecelões, na Inglaterra, teve início o movimento cooperativista, através da criação da “Sociedade Eqüitativa dos Pioneiros de Rochdale Limitada” (*Rochdale Equitable Pioneers Society Limited*).

Sabe-se que esta não foi a primeira cooperativa, mas, sim, a que alcançou sucesso e, conseqüentemente, serviu como base para o desenvolvimento do movimento cooperativista.

Conforme Polonio (1999), na Alemanha, foram criadas as Cooperativas de Crédito e de Consumo, e foi fundada a Associação das Cooperativas Alemãs. O sistema era voltado a pequenos produtores urbanos e artesãos, contrapondo-se ao capitalismo.

Já na França, na mesma época que a Inglaterra, também se iniciou o cooperativismo, que teve muita importância na consolidação do movimento cooperativista no mundo. Foram criadas as Cooperativas de Produção, associações em que os operários eram co-proprietários e co-administradores.

Uma colocação importante feita por Polonio (1999) diz respeito ao caráter social que serviu de inspiração ao surgimento das cooperativas, com o intuito de reduzir os efeitos negativos do sistema capitalista.

Como o próprio nome infere, a cooperação é o princípio básico que rege este tipo de organização, enfatizando a união como forma de obtenção de benefícios para o desenvolvimento, sem distinção de todos que dela participam. Este princípio torna o cooperativismo um modelo com características sociais bastante marcantes, pregando a unidade para um bem comum.

Segundo Cruz (2000), o cooperativismo encontra-se, presentemente, em mais de 102 países e funciona bem, independentemente do regime político.

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI), fundada no ano de 1895, com sede na Suíça, é o órgão máximo de representação do cooperativismo, uma organização

que busca a preservação dos valores, história, tradição e doutrinas do cooperativismo.

Ainda, conforme Cruz (2000), estão associadas à ACI mais de 230 organizações nacionais, totalizando mais de 800 milhões de cooperados, distribuídos em, aproximadamente, 660.000 cooperativas.

Verifica-se, então, um grande número de pessoas que utilizam o modelo cooperativo como meio de desenvolver suas atividades produtivas e até mesmo profissionais, bem como para a obtenção de sustento de suas famílias. Num modelo como este, em que a cooperação serve como base, a constatação da grande quantidade de organizações e pessoas envolvidas torna o assunto extremamente abrangente, pois muitos aspectos estão em jogo, desde o processo produtivo em si, como a própria administração dessas organizações.

### 3.1.2 Caracterização das Cooperativas

Com relação ao ramo de atividades exercidas, Cruz (2000) evidencia que as cooperativas podem ser classificadas de diversas formas:

- a) **Cooperativas Agropecuárias** – são formadas por produtores rurais, podendo também fazer parte deste tipo os produtores agropastoris ou de pesca. As atividades deste tipo de cooperativa são, basicamente, beneficiamento, armazenamento, transporte, fornecimento de insumos e implementos, distribuição e comercialização dos produtos produzidos pelos seus sócios;
- b) **Cooperativas de Consumo** – geralmente exercendo suas atividades através de mercados e supermercados próprios, sem intermediários, essas cooperativas são dedicadas à compra por atacado de artigos de consumo para seus associados. Este tipo de cooperativa representa o espírito do cooperativismo, pois foi o modelo utilizado pelos pioneiros de Rochdale;
- c) **Cooperativas de Crédito** – com o objetivo principal de promover a poupança e financiar necessidades de seus cooperados, são formadas

com base na solidariedade financeira. Este tipo de cooperativa pode ser dividido, conforme sua estruturação: Cooperativas de Crédito Rural, com a finalidade de promover a poupança e financiamento de necessidades de associados de cooperativas agropecuárias; Cooperativas de Crédito Mútuo, que são constituídas por profissionais de uma mesma categoria ou grupo de uma mesma empresa; Cooperativas de Crédito Luzzatti, ou “Bancos Populares”, que existem, com sucesso, em países da Europa, como Alemanha, França, Itália: são abertas à população em geral, com o objetivo de financiar pequenos empreendimentos, com juros baixos, proporcionando oportunidades e facilidades ao desenvolvimento de projetos. Este tipo de cooperativa não existe no Brasil, em função da legislação do Banco Central;

- d) **Cooperativas Educacionais** – formadas por professores, alunos de escolas agrícolas, cooperativas de pais de alunos e cooperativas de atividades afins. As cooperativas de escolas técnicas são formadas para patrocinar estudos baseados nos princípios do cooperativismo, com ênfase nos processo de aprendizagem do ensino agropecuário e agroindustrial, fornecendo, também, material didático e insumos em geral, vindo, também, a comercializar os produtos agropecuários resultantes do processo de ensino-aprendizagem. Dentro do modelo de Cooperativa Educacional, podem-se encontrar, também, cooperativas de pais, as quais têm o propósito principal de oferecer ensino formal aos filhos e dependentes em geral, através da redução de custos, mas com manutenção da qualidade;
- e) **Cooperativas de Infra-estrutura** (Energia, Telecomunicações e Serviços) – podem ser de eletrificação rural, com a finalidade principal de fornecer energia elétrica a seus associados. Este tipo de cooperativa pode construir, montar, produzir e transformar energia elétrica para seus sócios, tanto para atividades agropecuárias, como para consumo familiar. As cooperativas de telefonia rural, assim como as de eletrificação, têm como objetivo principal fornecer serviços a seus associados na área de telefonia rural, podendo oferecer serviços de instalação, operação, manter centrais

telefônicas, construção e manutenção de redes externas e próprias de telefonia;

- f) **Cooperativas Especiais** – são formadas para atendimento a pessoas relativamente incapazes ou que necessitam tutelas. Essas cooperativas, pelas características que apresentam, não podem ser plenamente autogestionadas;
- g) **Cooperativas Habitacionais** – formadas com o objetivo principal de construir, manter e administrar conjuntos habitacionais para seus cooperados;
- h) **Cooperativas de Mineração** – formadas com o objetivo principal de exploração da atividade de mineração, como metais e pedras preciosas, extração e comercialização desses produtos;
- i) **Cooperativas de Produção** – com a participação direta do operário no processo produtivo, administrativo e comercial, são cooperativas dedicadas à produção de bens e produtos;
- j) **Cooperativas de Saúde** – formadas por profissionais da área de saúde, como médicos, odontólogos e enfermeiros, bem como usuários dos serviços desses, têm como objetivo a prevenção, preservação e recuperação da saúde;
- k) **Cooperativas de Trabalho** – são formadas por qualquer tipo de trabalhador com o objetivo definido de colocar a capacidade técnico-profissional de seus associados à disposição do mercado de trabalho;
- l) **Cooperativas de Turismo** – são formadas por profissionais ligados à área de turismo e lazer.

Existem, ainda, cooperativas que não se encaixam em nenhum dos ramos anteriormente mencionados e estão agrupadas na classificação: “outros”, por terem pouca representatividade.

### 3.1.3 Cooperativismo no Brasil

Segundo o artigo 4º da lei 5.764/71 (p. 1), pode-se assim definir cooperativas:

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, pelas seguintes características:

- Adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;
- Variabilidade do capital social, representado por cotas-partes;
- Limitação do número de cotas-partes do capital para cada associado, facultando, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;
- Inacessibilidade das cotas-partes de capital a terceiros, estranhos à sociedade;
- 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;
- “Quorum” para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral, baseado no número de associados e não no capital;
- Retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral;
- Indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica, Educacional e Social;
- Neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;
- Prestação de assistência aos associados e, quando prevista nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
- Área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Polonio (1999) menciona que o primeiro dispositivo legal sobre atividade cooperativista no Brasil aconteceu no ano de 1903 e regulava atividades de profissionais da área da agricultura e atividades rurais, assim como cooperativas de produção e consumo.

No ano de 1907, um novo decreto foi promulgado e, entre outras coisas, determinava que as cooperativas podiam ser constituídas sob forma de sociedades anônimas, em nome coletivo ou em comandita<sup>2</sup>.

Basicamente, no entanto, somente três artigos as diferenciavam das demais sociedades:

---

<sup>2</sup> Sociedade comercial em que parte dos sócios entra com o capital sem participar da administração.

- 1ª) variabilidade do capital social;
- 2ª) não limitação do número de sócios;
- 3ª) inacessibilidade a terceiros (não participantes da sociedade) das ações, quotas ou partes.

Neste decreto, as cooperativas eram equiparadas às sociedades anônimas, e não se observavam os princípios básicos de solidariedade, tão diferenciado e estimulado pelos pioneiros de *Rochdale*.

Mas, no ano de 1938, é que foi restaurado, através do Decreto-Lei 58, os ideais dos pioneiros de *Rochdale*, acabando com o chamado “sindicalismo cooperativista”.

Pode-se dizer que os imigrantes italianos, japoneses, alemães, entre outros, tiveram um papel muito importante no processo de constituição e desenvolvimento das cooperativas no Brasil, pois eles utilizaram o mesmo princípio que rege o cooperativismo, ou seja, a auto-ajuda, devido às dificuldades que aqui encontraram.

Segundo Pedrozo e Silva (1999), outro processo que favoreceu o desenvolvimento das cooperativas no Brasil, principalmente as de produção, foram as crises freqüentes de abastecimento ocorridas no início do século XX. Incentivadas pelo subsídio governamental, as cooperativas agropecuárias tiveram um grande crescimento na década de 1970.

A idéia básica do governo era substituir a importação, incentivar a exportação e modernizar a agricultura atrelando-a à indústria. Nessa década, iniciou-se a chegada de multinacionais da área de alimentos, e as cooperativas tinham que manter seu controle de mercado.

Foi, então, lançado um desafio: competir com um mercado dinâmico, profissionalizar a administração, bem como a flexibilidade, passaram a não ser mais fatores secundários.

Com exceção de poucas cooperativas, somente na década de 1990 é que começaram a haver investimentos em modernização, basicamente em função dos

novos recursos tecnológicos que surgiam e da necessidade de concorrer em um ambiente que se apresentava cada vez mais competitivo e globalizado.

Logo, começou a haver uma concorrência maior. Outras organizações começaram a aparecer, e o quadro social, que antes não tinha opções, passou a pensar mais em benefícios próprios.

Neste momento, em que os membros da administração deveriam estimular o fortalecimento do ideal cooperativista, o foco voltou-se para a diversificação.

As cooperativas de produção passaram, também, a atuar em áreas bem diferentes do seu foco principal como, por exemplo, supermercados e lojas de eletrodomésticos. Essa diversificação deu-se em função da demanda do próprio associado, com a intenção de melhorar o processo de obtenção de bens.

Ao mesmo tempo em que as atividades diversificadas ajudavam a manter um nível razoável de faturamento, a área específica da produção passava a ter uma importância relativa, principalmente em função da redução das áreas plantadas no que diz respeito ao cooperado agropecuário.

### **3.1.4 Cooperativismo no Setor Agrícola**

Desde o início do século XX, a estrutura produtiva brasileira tem como participante o modelo cooperativista, principalmente o relacionado à agropecuária.

Foi, no entanto, a partir da década de 1970, com a chegada das multinacionais, que as cooperativas passaram a enfrentar problemas, pois um novo modelo de gestão, competitivo e dinâmico, surgiu. As cooperativas tiveram que se adaptar a essa nova situação.

Nesse momento, com gerenciamentos e administrações pouco profissionalizadas, decorrentes da estrutura então existente, em que os próprios cooperados assumiam o papel de produtor e administrador, começaram os problemas de gestão, os quais geraram resultados negativos em muitas organizações cooperativas deste setor.

Sobre essas dificuldades, Lirio e Leite (1997) observam que as cooperativas que conseguiram sustentar-se foram as que procuraram adaptar-se às novas exigências de mercado, sendo a ênfase dada aos produtos mais elaborados e de maior valor agregado. Esse processo aumentou ainda mais a distância entre o produto *in natura* e seu consumo final. E, nesse contexto a ótica empresarial deslocou-se mais para o mercado do que para o produto.

Esses autores enfatizam a importância do desenvolvimento da agroindústria e a participação das cooperativas nesse processo, já que estas detêm todo o processo de recebimento, comercialização e controle dos produtos agrícolas.

Agregando valores a bens e serviços direcionados a um mercado que está cada vez mais exigente, os retornos aos cooperados, principalmente financeiros, também podem ser proporcionais e o ambiente cooperativista fortalecido.

Baseando-se nas constatações anteriores, é importante mencionar o papel dos cooperados que, entendendo esse processo e a importância de sua participação na cooperativa como forma de fortalecê-la, podem assegurar o acesso de sua organização a mercados, o que, individualmente, seria praticamente impossível. Ao mesmo tempo, esses cooperados se beneficiam e fortalecem a cooperativa da qual participam e, segundo Lirio e Leite (1997, p. 1505), ajudam a promover mudanças, como é mencionado a seguir:

Atualmente, a gradativa liberalização comercial existente entre a maior parte das nações, aliada à intensa expansão da rede de informações, faz com que os horizontes de ação empresarial se tornem muito mais amplos. Ao mesmo tempo, as empresas de caráter privado ou cooperativas vêm-se impelidas à reestruturação, a fim de se adaptarem aos padrões internacionais de gerência e qualidade.

Relacionada a essa discussão, a sobrevivência em um mercado altamente competitivo pressupõe alguns processos que sustentem e dêem dinamismo aos negócios. O cooperativismo é, por definição, um caminho certo para o fortalecimento dos negócios de quem com ele opera, mas, pelas necessidades atuais de posicionamento no mercado, precisa munir-se de recursos de informação, entre outros, para melhorar sua gestão e manter-se competitivo.

Nesse contexto, a estrutura de poder, responsável pelas decisões que afetam o funcionamento e desenvolvimento das cooperativas, deve assumir uma posição bastante dinâmica, apesar das limitações impostas pelo estatuto que a criou.

### **3.1.5 Estrutura de Poder e Tomada de Decisão**

A estrutura organizacional de uma cooperativa é composta por órgãos deliberativos e consultivos, formados, exclusivamente, por sócios ativos, eleitos pela Assembléia Geral. Também fazem parte desta estrutura órgãos de execução e operacionais, os quais podem ser ocupados por profissionais contratados no mercado de trabalho (CRUZ, 2000).

Para Cruz (2000), as funções específicas de cada área são definidas pelo estatuto ou regimento interno, no qual cada cooperativa pode estabelecer o seu, dentro das normas estabelecidas para sua formação. Esses estatutos e regimentos são discutidos e aprovados pelos cooperados.

Os poderes existentes em uma cooperativa são os seguintes, apresentados abaixo por ordem de hierarquia:

- a) Assembléia Geral;
- b) Conselho de Administração (que também pode ser denominado Diretoria);
- c) Conselho Fiscal;
- d) Comitês, Conselhos Específicos e Gerências.

A Assembléia Geral é o órgão de maior poder na cooperativa, na qual são discutidas, votadas e aprovadas todas as decisões que são de interesse da organização. A decisão da Assembléia Geral atinge a todos os cooperados, quer tenham participado, ou não, da votação.

As Assembléias Gerais devem ser convocadas sempre com antecedência, pelo Presidente da cooperativa ou pelo Conselho Fiscal. Os associados também têm o direito de convocar a Assembléia Geral, desde que façam parte dessa convocação um quinto, no mínimo, desses.

Para a instalação de uma Assembléia Geral, é necessário que existam, em primeira convocação, pelo menos dois terços dos associados; em segunda convocação, a metade desses mais um; caso ocorra terceira convocação, é necessária a presença de, no mínimo, dez associados.

O Conselho de Administração e/ou Diretoria é composto livremente, de acordo com o estatuto de cada cooperativa. Tem como objetivo controlar os resultados, representar e coordenar as Assembléias Gerais, além de elaborar os planos de trabalho e serviços gerais da cooperativa.

O mandato, conforme a Lei 5.764/71, deve ser de, no máximo, quatro anos, com renovação obrigatória de um terço de seus membros.

Já o Conselho Fiscal, através do artigo 56 da Lei 5.764/71, deve ser composto por seis membros, três efetivos e três suplentes, e tem como função fiscalizar os atos administrativos, reunindo-se mensalmente. Pode, também, reunir-se extraordinariamente, sempre que necessário. É função do Conselho Fiscal:

- a) conferir o numerário em caixa (dinheiro, cheques, etc.);
- b) conferir extratos de contas bancárias;
- c) verificar operações realizadas e respectivas situações;
- d) verificar recebimentos e compromissos de pagamentos;
- e) conferir estoques, materiais e equipamentos.

O mandato do Conselho Fiscal é de um ano, com renovação obrigatória de dois terços de seus membros.

Os Comitês, Conselhos Específicos e Gerências têm como princípio auxiliar o processo de administração, baseados nos fundamentos da autogestão, em que os sócios participam e mantêm o controle da cooperativa.

Os Comitês podem ser estruturados por indicação do Conselho de Administração, ou eleitos, e podem ser montados por áreas específicas ou por assunto.

Já os Conselhos são estruturas mais permanentes e a escolha de seus membros deve ser por eleição. Cabe aos Conselhos orientarem as decisões do Conselho de Administração e Assembléia Geral.

As Gerências Técnicas são formadas por associados com conhecimentos específicos sobre determinado assunto ou profissionais contratados. Eles têm a finalidade de aplicar as decisões do Conselho de Administração e das Assembléias Gerais, levando em consideração técnicas profissionais.

Apesar da estrutura de poder, definida por estatuto que delinea a forma de gestão implementada em cada cooperativa, características pessoais e culturais dos gestores, além do ambiente organizacional, devem ser consideradas no processo de gestão.

O modelo adotado para gerir cooperativas deve ser visto de duas formas: como uma associação com interesses comuns entre seus participantes e como uma empresa. Vista como uma associação, deve preservar, dar ênfases e garantir os padrões cooperativistas. Como empresa, tem caráter econômico como qualquer outra empresa existente no modelo capitalista. Suas decisões e estratégias são definidas de acordo com as necessidades do mercado e avaliadas em moeda.

### 3.2 GESTÃO EM COOPERATIVAS

Importante no processo gerencial de uma cooperativa é a não descaracterização de sua dimensão como associação. No ambiente em que está inserida, seu modelo de gestão deve considerar fatores importantes em qualquer atividade econômica, a fim de poder manter-se fortalecida dentro da uma sociedade na qual a competitividade mostra-se cada vez mais acirrada.

A gestão, conforme Oliveira (2001), é um processo de desenvolvimento e operacionalização das atividades relacionadas ao planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados da organização, devendo seus processos desenvolver-se de forma interativa.

Toda a organização e, especificamente, as cooperativas, devem possuir um modelo apropriado de gestão. Sobre isso, Oliveira (2001, p. 68) apresenta um modelo, conforme Figura 7, com componentes básicos e fundamentais.

A estrutura de gestão, proposta nessa figura, caracteriza a importância de reconhecer a cooperativa como uma organização inserida em um contexto de mercado, pois ela possui elementos comuns e necessários em qualquer ambiente organizacional. Por isso, apesar do título da figura especificar o modelo como cooperativista, ele pode ser aplicado a qualquer estrutura organizacional.

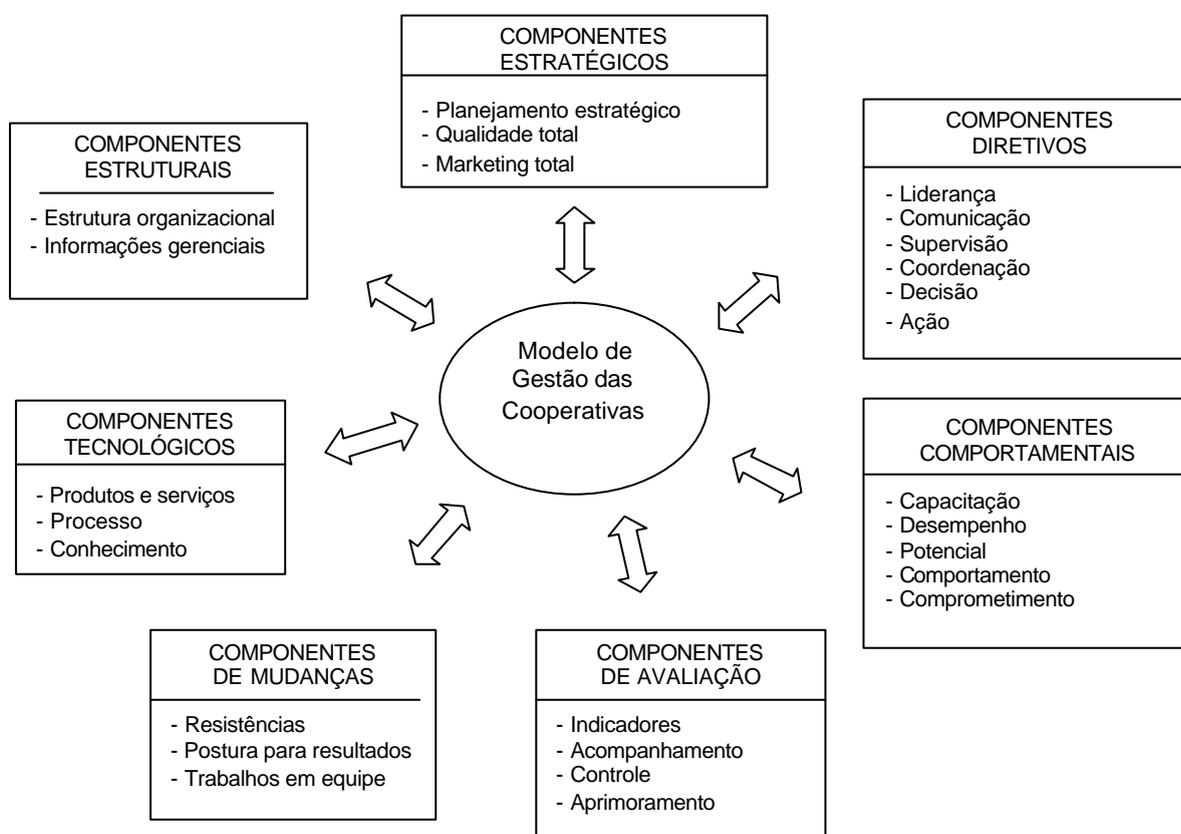


Figura 7 – Modelo de gestão das cooperativas e seus componentes.

Fonte: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Gestão em Cooperativas**. Uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001, p.68.

Esse modelo, proposto por Oliveira (2001), considera, basicamente, algumas funções administrativas, como o planejamento, principalmente o estratégico, a estrutura organizacional, os processos diretivos, decisório e de liderança, que dizem respeito à Direção e, por fim, o componente avaliação, a partir do qual se busca

assegurar o alcance do que foi previamente definido e a verificação do andamento dos processos da organização.

Os componentes deste modelo são os instrumentos administrativos que recebem influências do meio externo e, também, podem influenciar, direta ou indiretamente, o desenvolvimento de uma organização, independentemente de sua estrutura de formação. O importante, no processo como um todo, é que tais componentes devem atuar de forma interativa, consolidando o desenvolvimento e a estrutura da cooperativa.

Segundo Oliveira (2001), o importante na interatividade entre seus componentes é que proporcione um alcance de qualidade, ou seja, que os aspectos positivos do sistema contribuam para o desenvolvimento de outros nessas mesmas condições, enquanto que os negativos devem ser expurgados.

A partir dos componentes estratégicos propostos, identificam-se os seguintes instrumentos administrativos:

- a) **Planejamento Estratégico:** delinea a direção a ser seguida pela cooperativa. Busca, ainda, aumentar o grau de interação com os fatores incontroláveis (fatores externos) e os fatores internos, de forma a obter um maior equilíbrio entre ambos e, conseqüentemente, um desempenho melhor, tanto administrativo, como financeiro e operacional;
- b) **Qualidade Total:** possibilita o alcance e a satisfação das necessidades e exigências dos clientes, principalmente cooperados. Para a obtenção da qualidade total, a cooperativa precisa inseri-la como um componente estratégico, visto que atinge todas as áreas da organização;
- c) **Marketing Total:** é um processo de interação entre todas as áreas e atividades da cooperativa, bem como as forças que se fazem presentes no processo, como os cooperados e o mercado. Segundo Kotler (1997), é através do marketing que os indivíduos obtêm o que necessitam e desejam, utilizando sua criação, ofertando e trocando produtos de valor entre si.

Os componentes diretivos são formados por fatores que atuam diretamente na capacidade da Direção ou das lideranças ao conduzirem os negócios da cooperativa, através de:

- a) **Liderança:** característica humana em que uma pessoa é capaz de obter engajamento e participação para o atingimento de metas;
- b) **Comunicação:** interação e entendimento entre um emissor e um receptor. Deve visar, sempre, a objetivos e metas da cooperativa;
- c) **Supervisão:** orientação aos recursos humanos da cooperativa, de forma a conduzi-los ao atingimento das metas e objetivos estabelecidos;
- d) **Coordenação:** integração dos diversos conhecimentos, pessoas e atividades, de modo a atingir um objetivo comum na cooperativa;
- e) **Decisão:** escolha entre vários caminhos disponíveis, através de elementos que permitam uma análise da situação presente e futura;
- f) **Ação:** implementação de uma decisão, através da otimização de recursos disponíveis, de modo a buscar um resultado previamente estabelecido pela Direção.

Nos componentes tecnológicos são considerados os seguintes itens:

- a) **Produto ou serviço oferecido:** corresponde à razão de ser da cooperativa, considerando sua relação com os cooperados e mercado onde atua;
- b) **Processo:** são as atividades, com relação lógica entre si, que visam atender às expectativas dos cooperados e mercado, bem como os colaboradores da cooperativa;
- c) **Conhecimento:** conhecimento aplicado para o bom entendimento e estruturação da realidade da cooperativa;

São cinco os itens que formam os componentes comportamentais:

- a) **Capacitação:** habilidade para a aplicação de conhecimentos nos processos e atividades da cooperativa;

- b) **Desempenho:** é o resultado apresentado pelos colaboradores, em relação aos resultados esperados;
- c) **Potencial:** conjunto de conhecimentos para o desempenho de determinada atividade;
- d) **Comportamento:** atitudes apresentadas pelas pessoas em relação ao ambiente onde estão inseridas;
- e) **Comprometimento:** responsabilidade na obtenção dos resultados esperados pela Direção da cooperativa, bem como dos associados.

Com relação aos componentes de mudanças, identificam-se itens relativos aos fatores que interferem no comportamento das pessoas envolvidas nos processos existentes na organização:

- a) **Resistência:** são os fatores que envolvem as expectativas dos colaboradores, considerando suas crenças e valores. É importante administrar esses valores de forma que não venham a interferir no processo evolutivo de mudanças;
- b) **Postura para resultados:** é a orientação e direcionamento apropriados dos recursos disponíveis, de forma a alcançar os resultados esperados;
- c) **Trabalho em equipe:** é a forma de realização das atividades, que deve ser estruturada, com fortalecimento de conhecimento de todos os participantes, sempre com objetivos comuns.

Para que a verificação do andamento dos processos evolutivos da cooperativa ocorra é necessário, dentro do modelo proposto por Oliveira (2001), que existam alguns componentes avaliativos, que englobam basicamente:

- a) indicadores de desempenho, que permitem que se verifique, através de critérios predefinidos, o andamento das atividades da cooperativa;
- b) acompanhamento em tempo real à realização e evolução das atividades da cooperativa;
- c) controle, identificando e medindo o andamento dos processos, não permitindo que esses não atinjam os resultados esperados. Este item propõe, ainda, que as ações dele decorrentes venham realimentar os

tomadores de decisão, de forma que possam corrigir e reforçar ações, assegurando que os objetivos sejam alcançados.

- d) aprimoramento, estimulando a melhoria do processo de gestão, de forma gradativa e contínua.

Os instrumentos administrativos que são considerados nos componentes estruturais são dois:

1. **Estrutura organizacional:** é o delineamento das responsabilidades funcionais, desde a tarefa mais simples até a mais complexa, considerando a relação de cada parte com o todo;
2. **Sistema de informações gerenciais:** dá sustentação à tomada de decisão, através da transformação de dados em informações, proporcionando condições para avaliação e sustentação administrativa e, com isso, otimização de resultados.

A estrutura organizacional, baseada nos diversos níveis decisórios existentes na organização, busca obter, através de informações, subsídios que dêem sustentação às decisões tomadas.

Em um ambiente cooperativista em que a estrutura obedece a padrões estabelecidos em estatutos ou regimentos internos que, por sua vez, são criados dentro de dispositivos legais de regulamentação, os componentes estruturais têm características específicas, que precisam ser avaliadas de forma mais ampla, pois a diversificação dos níveis decisórios, aliada às características individuais dos tomadores de decisão, proporciona algumas particularidades específicas ao tipo de atividade que desenvolvem.

Todos os componentes identificados pelo autor devem proporcionar informações para a Direção, de forma que esta possa ter condições de gerir com eficiência o negócio.

Mesmo devendo possuir uma estrutura organizacional coerente com as necessidades de sobrevivência, é importante identificar as cooperativas como organizações diferenciadas que precisam competir, mas que não podem deixar de considerar sua característica principal, prevalecendo os conceitos do

cooperativismo, caracterizados, principalmente, pela defesa de interesses de seus associados, todos tendo o mesmo poder de voto, podendo participar das decisões.

Oliveira (2001, p.81) ainda acrescenta alguns fatores importantes a serem agregados aos componentes do modelo de gestão das cooperativas, pois eles interferem nas atividades destas.

Estes fatores são demonstrados na Figura 8, conforme descritos a seguir:

- Qualidade: a qualidade não pode ser considerada apenas como um objetivo a ser alcançado, mas como uma premissa para a sobrevivência;
- Evolução Tecnológica: há necessidade de acompanhamento da evolução tecnológica e investimento no conhecimento humano;
- Ciclo de vida do produto: está se tornando cada vez mais curto em função do nível de exigência dos cooperados e consumidores;
- Concorrência: criação de recursos para a sustentabilidade, num ambiente cada vez mais concorrido;
- Margens: em função da concorrência (mercado), as margens proporcionadas pelos produtos e serviços estão cada vez menores;
- A estrutura do poder: tende cada vez mais a ser direcionada pelos cooperados, como consumidores e como fornecedores;
- Atuação governamental: sempre interferiu e continua interferindo, principalmente pelo excesso de encargos e pelo direcionamento de recursos a atividades não produtivas.

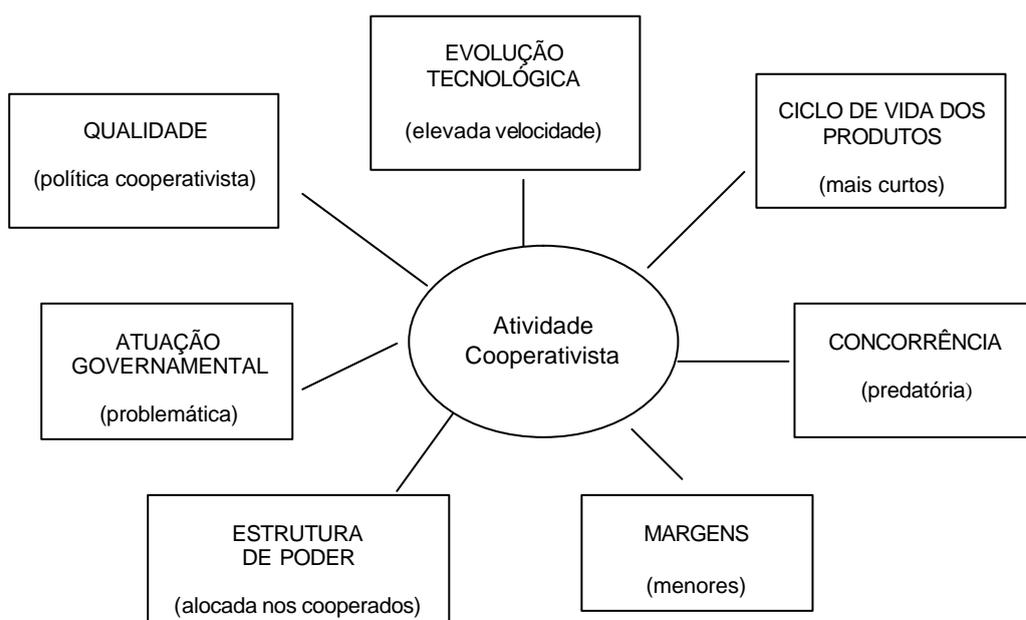


Figura 8 – Fatores de influência da atividade cooperativista.

Fonte: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão em cooperativas**. Uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001, p.81.

Pode-se dizer, com relação à Figura 8, que os fatores ali colocados não são específicos para as cooperativas, isto é, valem para qualquer organização. Oliveira (2001) deu ênfase a esses fatores, pois, independentemente da empresa que os utiliza, eles dão sustentação ao modelo de gestão utilizado. Em uma cooperativa, que precisa manter-se competitiva, não poderia ser diferente.

Mais especificamente, dentro das influências mencionadas pelo autor, pode-se dizer que o fator de maior influência no modelo cooperativista é o da estrutura de poder, que considera a atuação do cooperado, como consumidor e como fornecedor, aliada ao fato de que essa estrutura está ficando cada vez mais achatada, pois o nível intermediário está perdendo o poder, que está se diluindo na alta e na baixa administração da cooperativa. O próprio modelo de decisão da Tríticola evidencia essa característica, como será visto mais adiante neste trabalho.

Existem algumas opiniões sobre as dificuldades em gerir cooperativas baseadas no fato de que a gestão dificilmente é profissional, pois é formada pelos sócios, normalmente envolvidos em seus próprios negócios, os quais deram origem à sua participação na cooperativa como cooperados e usuário dos benefícios oferecidos por ela, enquanto associação e, não, como administradores da estrutura como um todo.

Sobre isso e, especificamente, no que se refere à gestão das cooperativas no Brasil, Lazzarini, Bialokorsky e Chaddad (1999) dizem que esta, em geral, não é profissional, pois os dirigentes, que serão responsáveis pelo processo administrativo, são eleitos entre os próprios associados, havendo, neste caso uma associação entre controle e propriedade. Porém, vale lembrar que nem sempre as pessoas eleitas são desprovidas de conhecimentos para gerir de forma competente uma cooperativa, conforme vários casos de sucessos administrativos ocorridos em várias cooperativas, as quais obtiveram crescimento e posição significativa no mercado.

Numa apreciação sobre cooperativas, Pedrozo (1995) afirma que são organizações mais complexas que as empresas privadas, pois têm uma missão ética e social, ao mesmo tempo em que precisam competir com outras empresas, num ambiente capitalista, cada vez mais competitivo. Nesse sentido, Oliveira (2001,

p. 79) diz que “o aspecto comportamental e de relacionamento, também representa importante diferencial para a qualidade do desenvolvimento e operacionalização do modelo de gestão nas cooperativas”.

Pedrozo (1995) ainda menciona que as cooperativas possuem uma fase psicológica, representada pelo Conselho de Administração e Assembléia Geral, além de Solidariedade Cooperativa formada pelos associados, através de sua produção. Estes tomam decisões, conforme seu interesse, as quais podem interferir nos rumos da cooperativa. As fase psicológica têm, portanto, um peso significativo no processo decisório. A cooperativa, por sua vez, possui valores que realçam a parte psicológica.

Tal situação é bem identificada por Lazzarini, Bialoskorski Neto e Chaddad (1999) ao mencionarem que o associado é, ao mesmo tempo, cliente, proprietário, fornecedor, usuário e gestor da empresa. Os autores também alertam para a possibilidade de esses associados mudarem suas atividades, caso lhes seja mais vantajoso, podendo tornar inviável a estrutura da cooperativa. A colocação é feita em função da possibilidade de diversificação da cooperativa, mas serve para alertar, também, sobre a necessidade de manter o quadro de sócios informado sobre o andamento dos negócios, de forma que este possa posicionar-se e participar do processo decisivo.

Segundo Pedrozo e Silva (1999), um dos problemas da participação dos cooperados na gestão da cooperativa é a falta de informação, que dificulta a participação na tomada de decisão, fundamental, muitas vezes, para viabilizar o andamento de uma determinada estratégia.

Nesse ponto, é importante que o sistema de informações da cooperativa, idealizado, inicialmente, para atender aos procedimentos administrativos, sirva, também, para prover o associado de informações que o possibilitem a manter um grau de relacionamento tal que este possa, através da forma que tem para exercer seus direitos de “dono de cooperativa”, interferir, positivamente, no processo, tornando-se conscientemente co-responsável pelo sucesso ou não dos negócios. É importante ressaltar que a co-responsabilidade implica maior comprometimento, considerado básico, primário e importante no processo de gestão cooperativista.

### 3.2.1 A Decisão na Gestão Cooperativista

A gestão, em uma organização cooperativista, pode ser vista por ângulos bem diferenciados: como um processo organizacional comum, inserida em um contexto econômico, social e competitivo; como uma organização com hierarquia e atividades bem definidas, formada por um grupo de profissionais que necessitam de decisões rápidas e contínuas; em um outro ângulo, a cooperativa possui órgãos deliberativos e consultivos, como a Diretoria, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e a Assembléia Geral, formados pelos sócios, de onde vêm decisões, normalmente de caráter estratégico e que afetam a organização como um todo e que são tomadas de acordo com necessidades e situações que também afetam o quadro social.

Dando uma visão pessimista sobre o processo de gerenciamento nas cooperativas, pesquisa realizada por Silveira (1995) em cooperativas gaúchas, demonstra que elas possuem alguns problemas com relação a respostas ao ambiente externo, que são demoradas, além de serem reagentes a processos que necessitem de mudanças organizacionais. O autor afirma, ainda, que as lideranças são centradas em tarefas e, não, em pessoas. Ainda em relação à cultura dessas organizações, comparou-as a uma nau à deriva, sem forças em seus motores. Essas características seriam uma das causas da crise enfrentada no cooperativismo do Rio Grande do Sul.

Pode-se dizer que, a partir de 1997, com o início da participação das cooperativas no programa de qualidade do Estado do Rio Grande do Sul, o PGQP, começou a haver uma mudança no gerenciamento dessas, com conseqüentes melhorias em aspectos gerenciais – operacionais e, principalmente, nos processos decisórios.

Em um estudo apresentado por Pedrozo (1995), observa-se a ênfase à complexidade existente nas organizações cooperativistas, mostra aspectos que interferem na tomada de decisão, baseados no comportamento humano. Inicialmente, o autor divide o processo decisório das organizações cooperativistas em dois sistemas principais: a cooperativa como uma empresa, que precisa funcionar de forma semelhante às demais organizações existentes no mercado, e a

cooperativa formada pelos seus sócios, proprietários rurais, a que o autor chamou de “solidariedade cooperativa”. As decisões oriundas desses produtores rurais vão depender de seus valores individuais e da percepção que eles têm da cooperativa. Suas decisões, principalmente referentes às atividades que executam e/ou produtos que trabalham irão influenciar os rumos da cooperativa na qual atuam.

Especificamente na organização em estudo – a Triticola -, Ferreira (2002) identificou alguns fatores importantes quanto às expectativas que o associado tem em sua relação com ela. Buscando analisar o dilema entre a especialização e a diversificação, o autor constatou, em sua pesquisa, que o associado procura buscar as vantagens que a cooperativa oferece, sem contrapartida de entregar nela sua produção.

Essa postura também é mencionada por Pedrozo (1995), em seu estudo, quando coloca a solidariedade cooperativa como um dos fatores que interferem na tomada de decisão, isto é, a decisão de trabalhar ou interferir no processo decisório da cooperativa depende da forma como o associado participa nesta organização, podendo ser através da Direção, dos Conselhos ou das Assembléias Gerais.

A tomada de decisão em uma organização cooperativista, analisada pelo ângulo dos autores citados nos parágrafos que compõem esta seção, pode ser vista como uma tarefa bastante complexa, pois depende de fatores bem diferenciados. Por um lado, as características estruturais de uma sociedade cooperativista, com estrutura de poder formada por associados que detêm poder para a decisão e que nem sempre têm conhecimentos gerenciais para isso. Por outro, há a necessidade de o gerenciamento ser voltado às características do mercado, onde existem influências tanto externas como internas, sendo que a necessidade de sobrevivência obriga a uma postura bastante competitiva e, portanto, à utilização de técnicas de gerenciamento bastante profissionais.

Nesse contexto, a importância da decisão vai depender de posturas e dos recursos que serão utilizados no gerenciamento dessas organizações. A informação e seu processo de obtenção entram nessa questão como uma valiosa ferramenta para suporte operacional e, principalmente, gerencial.

### 3.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

Audy, Becker e Freitas (2001), quando se referem à gestão da informação centrada em aspectos organizacionais, afirmam que não há qualidade na gestão sem informação. As empresas que ganharão a guerra da concorrência são aquelas que vencerem a guerra da informação. Tal afirmação fortalece a importância que as organizações devem dar aos seus sistemas de informações.

Inicialmente, é importante conhecer alguns significados, pois é, a partir deles, que se entendem e se definem os processos que determinam a utilização de sistema de informações (SI) como uma ferramenta no processo de gerenciamento. Os sistemas possuem elementos que se relacionam e se associam, com objetivos definidos, gerando algum tipo de resultado. Já a informação pode ser vista como o resultado gerado por um processo, isto é, a partir de um determinado processamento, obtém-se algum resultado percebido, válido.

O processamento ocorre a partir de dados armazenados. Segundo Bio (apud FREITAS et al., p.26), “[...] pode-se entender o dado como um elemento da informação (um conjunto de letras ou dígitos) que, tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém um significado intrínseco”.

Os sistemas de informações são, basicamente, transformações que ocorrem em elementos, gerando recursos para a satisfação de necessidades.

A informação exerce um papel muito importante nas organizações, independentemente de seu porte, tipo e finalidade, pois é ela que vai dar suporte aos gestores, principalmente para a tomada de decisão.

A informação serve para a tomada de decisão tanto no nível operacional, como nos níveis tático e estratégico e, também, para a diminuição da percepção de riscos, já que mostra e demonstra a situação da organização, através de dados obtidos na própria, e tendências e perspectivas do mercado e ambiente onde atua.

Entende-se como nível operacional, na estrutura funcional, a parte de execução das atividades produtivas e/ou serviços, em que a informação normalmente refere-se a situações passadas que identificam uma determinada

situação. O nível estratégico é a parte que compõe a direção principal da organização, na qual são formuladas as estratégias de ação como um todo, e as informações, neste caso, devem vir resumidas em forma de quadros ou gráficos e precisam mostrar o contexto geral no qual a organização está inserida. Em nível intermediário, considerando gerências médias e funções de decisão que englobam setores ou unidades específicas da organização, encontra-se o nível tático, em que a informação, normalmente, deve vir situada entre as de nível estratégico e operacional.

O'Brien (2001) especifica que as características das informações necessárias à tomada de decisão variam conforme o nível decisório, o que é apresentado na Figura 9.

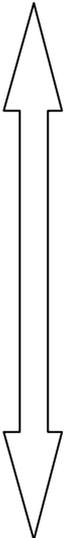
NÍVEIS DECISÓRIOS	CARACTERÍSTICAS DA INFORMAÇÃO
Estratégico	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Especiais (<i>ad hoc</i>)</li> <li>Não programadas</li> <li>Resumidas</li> <li>Não freqüentes</li> <li>Antecipadoras</li> <li>Externas</li> <li>Perspectiva ampla</li> </ul>
Tático	
Operacional	

Figura 9: Característica da informação de acordo com níveis decisórios.

Fonte: Adaptado de O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2001, p. 249.

Em uma definição mais específica das características da informação, pode-se entender melhor o porquê da variação da importância de cada uma nos níveis decisórios de uma organização.

Pode-se identificar como informação especial a que serve para um fim específico, ou seja, é apropriada para a avaliação de determinado fator importante no processo gerencial, mas limitada a esse fator.

A informação não programada é aquela que proporciona uma avaliação de uma situação nova, em que não houve possibilidade de prevê-la com antecedência. Juntam-se fatores e informações predefinidas para sua obtenção, encontrando informações novas e importantes para o processo.

Informações resumidas, como o próprio nome presume, são informações importantes para o processo decisório, mas que valem somente se agrupadas. Os níveis individuais de cada elemento da informação não proporcionam uma análise do cenário para a tomada de decisão. Tem-se, neste tipo de informação, por exemplo, gráficos e tabelas.

Pode-se definir como informação não freqüente aquela que não é obtida sistematicamente, mas somente quando necessária, com periodicidade não definida.

Antecipar uma informação significa obter o conhecimento de determinada situação antes mesmo que ela aconteça, de forma a prevenir-se ou adaptar-se, evitando decisões erradas ou não apropriadas. Este é o fundamento de uma informação antecipadora.

A obtenção de informações externas à organização permite uma análise do ambiente do qual não se tem controle, que é o ambiente externo. Quanto mais estratégico for o nível decisório, maior será a necessidade de obtenção desse tipo de informação.

Quanto mais amplas forem as perspectivas e abrangências das informações, maior será a visão do tomador de decisão e menor a possibilidade de uma decisão incorreta.

As informações com características pré-especificadas são mais direcionadas a níveis decisórios menos estratégicos, pois são definidas previamente e servem para as decisões tático-operacionais.

Assim como as pré-especificadas, as informações programadas também têm como característica uma programação definida antecipadamente e servem para decisões com pouca abrangência estratégica. Pode-se dizer, também, que as decisões tomadas com base em informações programadas são aquelas baseadas em dados quantitativos.

As informações detalhadas podem ser consideradas como o inverso das resumidas e especificam, com elementos mais individualizados, as características de determinada situação, de forma a permitir análises específicas, partindo da unidade até uma análise mais sintetizada.

Pode-se identificar, como freqüentes, as informações que são obtidas de formas sistemática e contínua, dando condições de análises e decisões operacionais e que afetam o dia-a-dia da organização.

A característica histórica provê a informação de um conjunto de situações que permite uma análise passada, bem como presente, possibilitando um conhecimento mais amplo de determinado objeto que está sendo estudado ou analisado.

As informações internas são as obtidas unicamente dos processos da organização e servem para decisões que afetam, basicamente, os processos operacionais.

Foco estreito significa uma abrangência limitada, fazendo com que a informação seja direcionada a praticamente uma decisão que não permita que se tenha um posicionamento amplo sobre os aspectos que a envolvem, isto é, a informação é limitada e direcionada.

Não se pode dizer, porém, que as informações com características mais operacionais não sirvam para níveis decisórios estratégicos, pois elas embasam decisões de níveis operacionais e intermediários que são importantes para a continuidade do processo produtivo da organização e para a obtenção dos resultados esperados e traçados nas estratégias da organização.

Da mesma forma, as informações de caráter estratégico vão delinear os caminhos a serem seguidos pela organização, afetando diretamente os setores operacionais, passando por decisões táticas.

Tem-se, assim, que as informações são obtidas de formas diferentes nos níveis decisórios organizacionais, mas suas influências atingem a organização como um todo.

Freitas et al. (1997) afirmam que a informação é um recurso básico na organização, tanto quanto a mão-de-obra e a matéria-prima, pois é um elemento decisivo e pode determinar o êxito ou fracasso de um negócio.

Dessa maneira, deve-se considerar que a informação tenha que ser tratada de forma que atenda a seu principal objetivo, que é contribuir efetivamente para a melhoria de resultados organizacionais.

Nesse sentido, Stair (1998, p.21) afirma que “o valor da informação está ligado diretamente ao modo como ela ajuda os tomadores de decisão a atingirem os objetivos da organização”, já que ela propicia a definição e o controle, bem como avaliação do andamento dessas metas, podendo, inclusive, proporcionar mudanças de direcionamentos.

O valor a ser agregado ao negócio pela informação está diretamente relacionado com a forma como esta será utilizada e gerenciada. Daí a importância de como a informação deve ser apresentada nos diversos níveis decisórios.

Stair (1998, p.17) identifica, entre outros, os seguintes benefícios que as empresas podem obter através dos Sistemas de Informação.

- Valor agregado dos produtos (bens e serviços);
- Maior segurança;
- Melhor serviço;
- Vantagens competitivas;
- Menos erros;
- Maior precisão;
- Produtos de melhor qualidade;
- Aperfeiçoamento das comunicações;
- Maior eficiência;
- Maior produtividade;
- Administração mais eficiente;
- Mais oportunidades;
- Carga de trabalho reduzida;
- Custos reduzidos;
- Tomada de decisões financeiras superiores;
- Maior e melhor controle sobre as operações;
- Tomada de decisões gerenciais superiores.

Pode-se considerar que o sistema de informação agrega valor a um bem ou serviço, quando serve para a obtenção de informações que venham a contribuir para uma melhora desses, através de determinação de melhores condições para o desenvolvimento ou manutenção de determinada atividade. Por exemplo, na área de finanças, um sistema de informação pode ser usado para prever receitas, determinar as melhores opções de uso de fundos e analisar investimento, entre outros.

A segurança de uma informação gerada por um sistema de informações baseia-se no fato de ela ser elaborada através de dados armazenados, que trabalham, inicialmente, com análises quantitativas, gerando confiabilidade e precisão nas mesmas.

Devido à rapidez com que processa os dados armazenados, assim como o fato de que o processamento desses é previamente definido, obtém-se um serviço com maior qualidade e confiabilidade.

Uma análise do ambiente onde está inserido o bem ou produto produzido por uma organização, baseada em um sistema de informação que proporciona a análise desse ambiente, assim como dos fatores que interferem no seu processo, permite que se obtenham recursos de competitividade e, com isso, possibilite aumentar sua vantagem competitiva.

Um sistema de informação desenvolvido a partir das necessidades operacionais da organização, com um armazenamento de dados que permita a obtenção de subsídios para análises nos diversos níveis gerenciais e decisórios, baseados em informações consistentes, terá, certamente, a condição de apresentar menos erros e, por conseqüência, maior precisão nas informações obtidas.

Pelas características tecnológicas que evoluem continuamente, os sistemas de informações tendem a garantir produtos com maior qualidade, de forma eficiente, através de ganhos de produtividade. Isso permite a redução de custos, além do aumento das oportunidades para a organização, proporcionando uma administração mais eficiente, na qual o administrador tem um controle mais abrangente sobre as operações da empresa, com recursos para a tomada de decisão, tanto as que envolvem o gerenciamento do seu negócio como um todo, até as decisões com características financeiras.

Stair (1998) destaca, ainda, uma série de organizações que usam sistemas de informações para gerirem melhor seus negócios. Tais organizações variam seus negócios, desde uma indústria de aviação, passando por empresas de investimentos, empresas de poupança e empréstimos, organizações da área da saúde, empresas varejistas, empresas de energia, indústrias e empresas de serviços públicos.

Todos os itens relacionados pelo autor, como benefícios gerados pelo SI, são fundamentais para que qualquer organização obtenha sucesso, considerando-se, principalmente, o ambiente altamente competitivo onde se inserem.

Também é importante salientar o papel que a Tecnologia da Informação (TI) tem no processo de tratamento e obtenção de informações, já que é através dela, mais especificamente da informática, que irão se originar as informações mais precisas, de forma rápida, desde o início do processo operacional da organização.

Os sistemas de informações que, cada vez mais dependem do uso de computadores, têm evoluído continuamente. Há uma dependência muito grande da tecnologia de computação, em que o desenvolvimento do *hardware* e do potencial de processamento faz com que haja a necessidade de adaptações constantes e, paralelamente, a obtenção de maiores recursos de gerenciamento e acompanhamento das atividades da organização.

A diversificação de recursos de gerenciamento através do SI, com uso de tecnologias que evoluem continuamente faz com que haja afirmação como esta feita por Stair (1998, p.21): “nossa sociedade está se tornando dependente da tecnologia da informação”.

O mesmo autor, ainda, afirma a importância dos sistemas de informação como recurso de tomada de decisão, quando diz que:

Sistemas de informação eficazes podem ter um impacto enorme na estratégia corporativa e no sucesso organizacional. As empresas em todo o mundo estão desfrutando de maior segurança, melhores serviços, maior eficiência e eficácia, despesas reduzidas e aperfeiçoamento no controle e na tomada de decisões devido aos sistemas de informação (STAIR, 1998, p. 21).

Davenport, Eccles e Pruska (1992) dizem que os executivos já perceberam a importância competitiva da informação, pois, durante a década de 1980, várias organizações investiram em otimização para obtê-la, entendendo que é um de seus mais críticos recursos e que o grande acesso, a utilização e o aumento de sua qualidade são a chave para aumentar a performance do negócio.

A questão fundamental é o entendimento que os gerentes e diretores das empresas têm sobre o sistema de informações e sua importância.

Para a administração de SI há necessidade de recursos tecnológicos que venham agilizar seu funcionamento, devido à acirrada concorrência do mercado, gerando uma busca contínua de otimização e fazendo com que as organizações tenham que se adaptar às novas tecnologias que, constantemente, surgem para suprir essa otimização desejada.

Sobre isso, Porter e Millar (apud FREITAS et al., 1997, p. 34), fazem a seguinte afirmação:

A importância da revolução da informação não está em discussão. A questão não é se a tecnologia da informação vai ter impacto significativo na posição competitiva da empresa. A questão é quando e como o impacto vai acontecer. Empresas que se preparam com o poder da tecnologia da informação estarão no controle dos eventos. Empresas que não se preparam serão forçadas a aceitar as mudanças que os outros iniciaram e estarão em desvantagem competitiva.

Nesse sentido, a TI tem sido um dos fatores mais importantes nos processos gerenciais das organizações, pois se caracteriza como uma ferramenta de agilização na busca de informações e recursos para a obtenção de subsídios para as decisões, nos diversos níveis decisórios das organizações.

### 3.4 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

O'Brien (2002) identifica o SI como recurso de administração e determina os componentes que são formadores e complementadores dos Sistemas de Informação, sendo que entre eles se encontra a TI, que consiste em recursos tecnológicos que permitem a estruturação para a obtenção da informação de forma rápida, segura e integrada.

Basicamente, a TI é composta por *hardware*, por redes que permitem a comunicação entre os diversos equipamentos existentes e por recursos para a gestão dos dados armazenados.

O mesmo autor também relaciona os recursos de SI, destacando o *software*, o *hardware*, as redes, os dados e os recursos humanos. Desses componentes, com exceção dos recursos humanos, todos os demais são recursos de TI.

Albano (2001), em uma análise das vantagens competitivas nas organizações, comenta que essas não se resumem mais em fatores físicos existentes, como mão-de-obra, matéria-prima e capital. Nesse contexto, os SI e a TI apresentam-se como fatores não apenas de complementação, mas de fundamental importância para o processo administrativo das organizações. Eles não podem ser vistos separadamente, justificando ainda mais a importância da adequação e uso dessas ferramentas.

Segundo Marcovitch (1997), a tecnologia pode ser definida como a aplicação de um conhecimento científico e técnico, de forma a conceber e desenvolver a fabricação de um produto e a utilização de uma nova tecnologia que pode alterar o negócio da empresa, promovendo mudanças e fortalecendo sua posição no mercado.

Dessa forma, a importância que a tecnologia, especificamente a da informação, assume na organização, no que se refere ao seu fortalecimento para um posicionamento, definição de metas e conseqüente fortalecimento, é um papel tão importante quanto os demais fatores produtivos desta.

Albano (2001) diz que a TI, dentre as novas tecnologias, é considerada como um fator potencializador de desenvolvimento, principalmente quando é adotada no processo de gestão da organização. O autor diz, ainda, que a TI deve ser considerada um insumo e um recurso estratégico.

As organizações precisam adaptar seus modelos estratégicos a uma realidade na qual, cada vez mais, ocorrem mudanças sociais, econômicas e políticas. Nesse cenário, a TI torna-se extremamente importante. Porter e Millar

(apud FREITAS et. al., 1997, p. 32) afirmam que a efetiva utilização da TI pelas organizações tem sido crucial para a sobrevivência dessas.

O posicionamento da TI como ferramenta que permite o funcionamento dos sistemas de informação justifica sua importância no presente estudo, já que se constitui em fator de obtenção de informações presentes em qualquer processo de tomada de decisão.

Segundo Audy (2000), a construção de sistemas de informação e o processo de informatização das organizações tomam muito tempo e têm altos custos, havendo dificuldades de implantação, uso e manutenção. Os administradores não conseguem obter as informações quando necessitam e há resistência aos processos de mudanças gerados pela implantação de sistemas de informação.

Mas a união da TI com os SI deve assumir um caráter administrativo com substancial controle, pois não acontece de uma forma tão simples, isenta de certas problemáticas inerente a qualquer processo que envolva mudanças ou incremento em uma organização. Deve haver uma co-participação de todos os envolvidos, de forma que estes sejam participantes e parceiros no processo, levando, assim, a uma facilidade maior de obtenção do sucesso.

Outro fator importante no processo de informatização e uso da TI vem do fato de que a necessidade de informações, aliada às tecnologias existentes, obrigam as organizações a efetuarem investimentos para viabilizarem seus negócios, o que pressupõe uma definição clara da importância do papel desses fatores para toda a organização em seus diversos níveis gerenciais.

Assim, pode-se concluir que a tecnologia da informação, aliada a métodos apropriados de utilização, serve como uma ferramenta potencializadora de recursos para a tomada de decisão, já que proporciona agilização e precisão das informações.

A tecnologia pode ser utilizada em qualquer nível do processo decisório, em qualquer área e em todo o tipo de organização, desde uma organização de caráter industrial até a que oferece serviços. Sua função é, basicamente, facilitar todo e qualquer processo, mas, indiscutivelmente, ela se sobressai quando sua utilização

permite que o gestor tome as decisões que irão delinear caminhos a serem seguidos pela organização.

### 3.5 TOMADA DE DECISÃO

Decidir é ter que optar por um caminho a ser seguido. E para tomar uma decisão que seja eficiente, no que diz respeito a um bem ou serviço que a organização produz, há necessidade de essa decisão ser sustentada por informações, as quais devem ser amplamente analisadas e avaliadas, com clareza e objetividade, dentro de um contexto onde a organização está situada.

Freitas et al. (1997) dizem que a importância da tomada de decisão, em qualquer análise organizacional, é bastante clara e pode ser percebida empiricamente, de forma a tornar esta relação – tomada de decisão e organização – tão estreita, a ponto de ser impossível considerá-las separadamente.

Os mesmos autores dizem, ainda, que o processo de decisão compreende questionamentos e definições de ações concretas e que, dentre os elementos que o compõem, as informações são fundamentais, pois embasam os questionamentos e as ações a serem tomadas. O tomador de decisão vai, com sua análise, concretizar as ações definidas. É necessário, para que esse processo se concretize, a existência e disponibilidade de ferramentas, modelos e métodos apropriados.

O tipo de informação requerido pelos tomadores de decisão está diretamente relacionado ao nível da tomada de decisão gerencial e ao grau de estrutura das decisões que estes enfrentam.

A classificação das atividades administrativas pode ser caracterizada segundo os três níveis hierárquicos identificados na pirâmide da Figura 10, que demonstra a abrangência e importância das decisões.



Figura 10 – Pirâmide de estrutura de decisão.

Fonte: Adaptado de: O'BRIEN, James. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2001, p.249.

Com relação à Figura 10, no que diz respeito à tomada de decisão, pode-se dizer que as decisões estruturadas referem-se a situações em que os procedimentos a serem seguidos podem ser especificados de antemão, isto é, precisam ser avaliados com base em situações e acontecimentos decorrentes da atividade operacional da organização.

Já as decisões não-estruturadas decorrem de situações em que a imprevisibilidade acompanha o processo decisório, pois não é possível especificar, antecipadamente, os procedimentos a serem seguidos, os quais dependem de vários fatores, nem sempre internos à organização.

A decisão semi-estruturada considera situações em que alguns procedimentos podem ser pré-especificados, mas não o suficiente para levar a uma decisão definida e recomendada.

Independentemente do nível decisório, a tomada de decisão implica algumas fases. Para Simon et al. (apud FREITAS et al., 1997), o processo decisório é baseado em três etapas: inteligência ou investigação, desenho ou concepção e em escolha. Entre essas fases, deve haver uma revisão constante, de forma a readaptá-las, de acordo com as possíveis falhas decorrentes de seus processos, bem como por novas variáveis que venham a surgir e que possam interferir na decisão.

A fase de inteligência ou investigação é caracterizada pela exploração do ambiente e é nesta fase que é feita a busca de dados para identificação de

problemas e oportunidades. Na fase de desenho e concepção, é feita a análise das possíveis ações a serem tomadas, de acordo com os dados obtidos na fase de investigação, considerando o potencial de aplicabilidade de cada alternativa possível. A escolha, considerada a última fase do processo, consiste na seleção da alternativa ou curso de ação entre as disponíveis. A revisão que deve ocorrer em cada fase (*feedback*) é fundamental para que a decisão seja a mais apropriada.

Um fator fundamental a ser considerado num processo de decisão é a racionalidade que deve existir no tomador de decisão, ou seja, a capacidade que ele deve ter de selecionar, entre os meios existentes, os necessários para atingir os objetivos (FREITAS et. al., 1997).

Portanto, para aumentar a racionalidade do processo decisório, alguns elementos são essenciais: obtenção de toda a informação relevante ao assunto a ser decidido; recurso de mensuração para determinar preferências, capacidade para selecionar a alternativa que maximize a utilidade do tomador de decisão, com o mínimo de conseqüências negativas. Dos aspectos mencionados, a informação torna-se fundamental, pois é a partir dela que é possível buscar todos os componentes que devem fazer parte das análises que antecedem as decisões. Para isso, um sistema de informações eficiente deve estar disponível para qualquer executivo ou gerente, em qualquer nível decisório.

### 3.6 FECHAMENTO DA REVISÃO DA LITERATURA

Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, o estudo feito analisa o processo de tomada de decisão nos diversos níveis decisórios da Tritícola, e a forma como o sistema de informações existente está sendo utilizado para a gestão nessa cooperativa, considerando as características que as informações devem possuir para cada nível de decisão existente.

A análise leva em consideração a estrutura de decisão proposta por O' Brien (2001), que considera os tipos de decisões de acordo com os níveis decisórios da organização.

A partir do cooperativismo – modelo de organização da empresa deste estudo

–, buscou-se identificar a estrutura de poder existente, através dos órgãos deliberativos, consultivos e operacionais que fazem parte deste tipo de organização e que vão, efetivamente, interferir na tomada de decisões.

As características e a estrutura de poder das sociedades cooperativas, identificadas por Cruz (2000), servem como sustentação da linha de condução da pesquisa, considerando, ainda, a estrutura proposta por Oliveira (2001) e os objetivos desse tipo de sociedade, expostos por Polônio (1999).

A gestão em cooperativas, baseada em um modelo gerencial proposto por Oliveira (2001), no qual vários componentes vão interferir no processo de tomada de decisão – componentes esses que são considerados em qualquer organização que necessite sobreviver no mercado –, também fazem parte da pesquisa e análise proposta na Figura 11.

Dos fatores que influenciam as atividades cooperativistas, identificados por Oliveira (2001), a estrutura de poder foi o fator mais importante considerado para a análise, baseada nos níveis decisórios que a compõem, principalmente no que se refere à participação do associado nos processos que exigem tomadas de decisão.

Também, com relação à análise da participação do cooperado no processo de decisão, identificou-se que esta é feita em função da complexidade da relação que ele possui com a cooperativa. Este estudo foi feito por Pedrozo (1995) e por Pedrozo e Silva (1999), enfocando a falta de informação como uma dificuldade para que o associado participe mais ativamente da tomada de decisão.

Na análise do sistema de informação existente na organização em estudo, são avaliadas as características das informações, de acordo com os níveis decisórios existentes, conforme definido por O'Brien (2001).

Freitas et al. (1997) também enfatizam a importância do sistema de informação para a tomada de decisão. Tal importância é analisada na pesquisa apresentada.

A forma como a tecnologia da informação (TI) está sendo utilizada para benefício e melhoria nos processos, além de proporcionar agilização na obtenção das informações, também é analisada sob o enfoque de Albano (2001).

Por fim, a abrangência e a importância do processo de tomada de decisão, que irá direcionar os caminhos a serem seguidos nas organizações, decorre das circunstâncias e dos fatores existentes nessas (O'BRIEN 2001). O processo decisório também é decorrente da função da estrutura da organização, principalmente a de poder, do seu processo gerencial e das influências externas que sofre (OLIVEIRA, 2001). Os recursos de informação, tão importantes no processo de tomada de decisão, estão fundamentados por Freitas et. al. (1997).

A Figura 11 identifica, resumidamente, as variáveis a serem questionadas e analisadas para a obtenção das respostas fundamentais à questão em estudo e conseqüente alcance dos objetivos propostos, conforme os aspectos relevantes identificados na revisão bibliográfica.

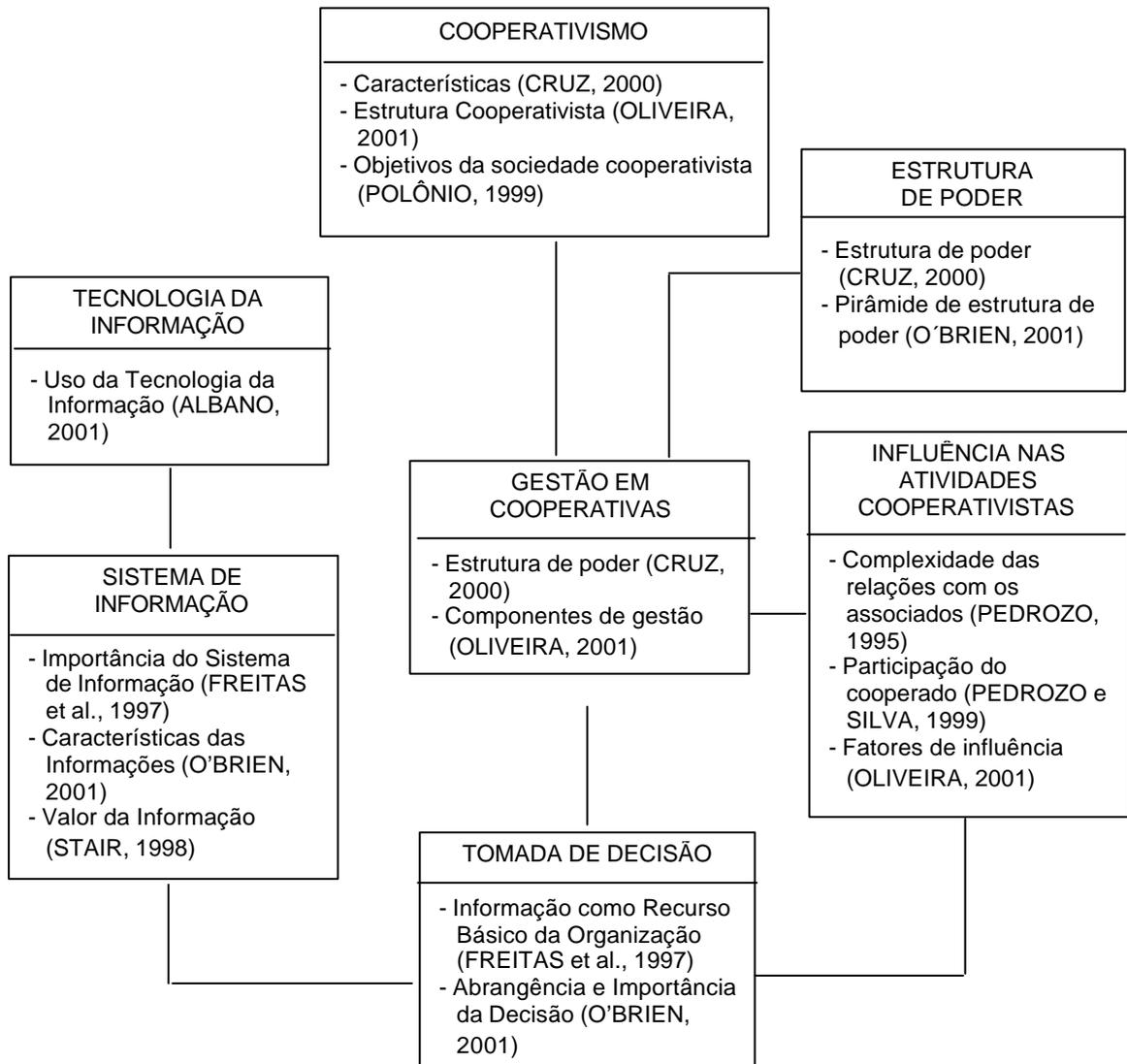


Figura 11 – Síntese das variáveis a serem analisadas na pesquisa  
Fonte: Elaborada pela autora

## **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa científica que busca a verificabilidade de fatos constitui-se uma poderosa ferramenta na obtenção do conhecimento.

Gil (1999, p.42) define a pesquisa “como o processo formal e sistêmico de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Este capítulo tem como objetivo demonstrar os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa que deu origem ao presente trabalho, descrevendo e identificando o tipo e a natureza da pesquisa, quais os sujeitos desta e de que forma os dados para a busca das evidências foram obtidos e analisados.

### **4.1 TIPO E NATUREZA DE PESQUISA**

Esta pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva e se configura como um estudo de caso, utilizando a técnica de observação para a obtenção dos dados e acompanhamento na Cooperativa Regional Tritícola Santiaguense Ltda. (Tritícola), que tem como área de atuação principal o recebimento, a comercialização de grãos e, também, atua em outros segmentos, como supermercados, posto de combustíveis, loja de insumos e recebimento e comercialização de leite.

O estudo de caso, segundo Gil (1999), caracteriza-se por ser um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, permitindo o seu conhecimento amplo e detalhado, sendo esta tarefa praticamente impossível com a utilização de outros tipos de delineamento de pesquisa.

O estudo de caso como método de pesquisa é justificado por Yin (2001) como estratégia de pesquisa em estudos organizacionais e gerenciais, e as estratégias para aplicá-lo podem muito bem abranger tanto ferramentas exploratórias, como explanatórias, obtidas através da busca de dados, de forma a trazer subsídios para a análise da questão estudada.

O autor menciona que este tipo de pesquisa é apropriado para estudos organizacionais e gerenciais, bem como dissertações em áreas ligadas à administração empresarial.

A Tritícola é uma empresa que atua no mercado e, por isso, necessita de recursos para manter-se, principalmente com resultados positivos, e, assim, competir, no mínimo, em igualdade de condições com as demais organizações do ramo para manter-se ativa. O estudo de caso, nessa empresa, buscando a identificação de fatores importantes no processo decisório, é apropriado e coerente com as suas características estruturais.

É fundamental, no caso em estudo, a exploração do ambiente organizacional, identificando as variáveis importantes do processo, conforme mostra a Figura 8, o contexto onde ocorrem, a fim de encontrar justificativas para a situação existente e, assim, buscar alternativas para resolver os problemas decorrentes das falhas no sistema organizacional, em função das possíveis deficiências na qualidade da informação, as quais podem gerar dificuldades na tomada de decisão. Dessa forma, o estudo é de natureza exploratória e descritiva (GIL, 1999).

Considerando que nem todos os fatores que influenciam nas atividades cooperativistas, identificados por Oliveira (2001) e descritos na Figura 9, podem ser controlados pela Cooperativa, analisar-se-á a estrutura de poder e sua relação direta com os procedimentos decisórios, de acordo com a pirâmide organizacional descrita por O'Brien (2001) e a estrutura de decisão desta cooperativa, identificada na Figura 3.

## 4.2 SUJEITOS DA PESQUISA

A coleta dos dados considerou os níveis decisórios existentes na Tritícola, que definem as ações a serem tomadas, tanto no nível estratégico, como nos níveis tático e operacional, e que, por isso, necessitam conhecer os recursos de informação existentes na organização, bem como a melhor maneira de utilizá-los.

Para tanto, na amostra intencional considerada para a aplicação do instrumento de coleta de dados, buscou-se entrevistar os oito membros do Conselho de Administração, incluindo a Direção Executiva, composta pelo Presidente e Vice-Presidente, não sendo, no entanto, possível efetuar a entrevista com dois deles, um por estar afastado definitivamente da cooperativa, e outro por dificuldades para encontrá-lo.

Também foram entrevistados os três membros do Conselho Fiscal, o Gerente Geral e todos os gerentes das unidades de negócios<sup>3</sup> da Tritícola, incluindo gerência das unidades de recebimento de grãos de Capão do Cipó, Unistalda, Nova Esperança do Sul e Santiago; a gerência do supermercado matriz e os demais gerentes das filiais do supermercado; os gerentes do setor de insumos, posto de combustíveis e departamento técnico; chefes de setores administrativos, como contabilidade, comercialização e informática.

Na busca pela representatividade dos associados que compõem a Assembléia Geral, detectou-se uma posição idêntica em todas as pessoas inicialmente abordadas, que indicavam não possuir nenhum tipo de conhecimento sobre o SI da Tritícola e como esse poderia ser utilizado para a tomada de decisão. Na prática, nas Assembléias Gerais Ordinárias (AGO) e Assembléias Gerais Extraordinárias (AGE), são feitas análises das situações isoladas, as quais deram origem à convocação.

Nessa busca de representatividade, inicialmente, optou-se por entrevistar dois representantes de cada um dos quatro núcleos da cooperativa, mas, em função do processo em que se encontravam, e as características definidas em cada uma

---

<sup>3</sup> Define-se, aqui, unidade de negócio como sendo um setor da Tritícola onde há operações de venda e/ou relacionamento comercial direto com o associado

delas, em que o assunto predominante sempre era relacionado ao atendimento específico da região que representavam, bem como à descontinuidade das reuniões, não ocorridas desde meados do ano de 2002, optou-se por utilizar a representatividade obtida nas entrevistas aplicadas aos membros dos Conselhos Fiscal e de Administração.

Esses, como representantes legítimos do quadro de associados nas atividades que geram decisões, assim como na condição de produtores rurais, têm, efetivamente, um conhecimento mais completo das situações que envolvem as atividades estratégicas da Tritícola.

Sabe-se, pelas próprias atas oriundas das AGO e AGE (Anexo D) que as únicas informações formais obtidas do SI da Tritícola que os associados têm, são os demonstrativos e balanços de encerramento de ano.

No total, a pesquisa foi aplicada a vinte e quatro pessoas ligadas diretamente à tomada de decisão na Tritícola, conforme mostra o quadro de participantes identificado na Figura 12, englobando todos os níveis decisórios (estratégico, tático e operacional), de acordo com a pirâmide organizacional mostrada por O'Brien (2001) e demonstrada na Figura 8.

<b>Função que representa</b>	<b>Número de participantes</b>	<b>Amostra</b>	<b>Nível decisório</b>	<b>Observação</b>
Assembléia Geral	2.500		Estratégico	Obtida através das entrevistas com os Conselhos de Administração e Fiscal
Conselho de Administração - Membros - Direção Executiva	06 02	04 02	Estratégico Estratégico	
Conselho Fiscal	03	03	Estratégico	Último mandato
Gerência Geral	01	01	Tático	
- Gerências de Unidades de Negócio - Chefes de Setores Administrativos	10 05	09 05	Operacional Operacional	
<b>Total</b>	<b>2.527</b>	<b>24</b>		

Figura 12 – Participantes das entrevistas  
Fonte: Elaborada pela autora

### 4.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados buscou a obtenção de informações referentes ao uso da informação por parte dos diversos níveis decisórios, principalmente no que se refere à tomada de decisão, visto sua importância no processo gerencial, justificada pelos autores citados na revisão da literatura.

A análise da tomada de decisão foi baseada nos fundamentos de gestão, propostos por Oliveira (1999), que considera condição básica para o gerenciamento um modelo de gestão composta por componentes estratégicos, estruturais, tecnológicos, diretivos, comportamentais, de mudanças e de avaliação.

As características diferenciadas das informações necessárias para cada nível decisório consideradas por O'Brien (2001), bem como os benefícios que as empresas podem obter através dos sistemas de informação, identificados por Stair (1998), que afirma que o valor da informação está ligado diretamente à maneira como o tomador de decisão a utiliza, também, foram verificadas quando da elaboração do questionário da presente pesquisa.

Todas as análises das questões colocadas levam em consideração a estrutura decisória de organizações cooperativistas, particularmente a cooperativa em estudo, que considera os órgãos deliberativos e consultivos formados pelos sócios, além dos órgãos de execução e operacionais formados por profissionais contratados no mercado de trabalho.

Como já foi mencionado antes, o presente estudo se configura como um estudo de caso, sendo que Yin (2001) afirma que a busca das evidências para um estudo como esse podem vir de seis fontes distintas: entrevistas, documentos, registros em arquivos, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Tais fontes podem ser utilizadas, parcial ou totalmente, de acordo com o contexto e a complexidade do ambiente onde a pesquisa é efetuada. A Figura 13 mostra, resumidamente, as quatro fontes de evidências utilizadas na pesquisa aplicada, bem como seus pontos fortes, que justificam sua utilização.

<b>Fontes de evidências</b>	<b>Pontos fortes</b>
Entrevista	<b>Direcionadas</b> – focam diretamente o tópico do estudo de caso <b>Perceptivas</b> – fornecem inferências causais percebidas
Documentação	<b>Estável</b> – Pode ser revisada inúmeras vezes <b>Discreta</b> – não foi criada como resultado do estudo de caso <b>Exata</b> – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento <b>Ampla cobertura</b> – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos
Observações diretas	<b>Realidade</b> – tratam de acontecimentos em tempo real <b>Contextuais</b> – tratam do contexto do evento
Observação participante	[os mesmos mencionados para observações diretas] <b>Perceptiva</b> – em relação a comportamentos e razões interpessoais

Figura 13 – Pontos fortes das fontes de evidências utilizadas na pesquisa

Fonte: Adaptado de: YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001, p.108.

#### 4.3.1 Entrevistas

Para obtenção de informações dos tomadores de decisão da Triticola, considerando os níveis decisórios tático, estratégico e operacional existentes, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, utilizando-se, como instrumento de coleta de dados, um questionário com vinte questões. A descrição resumida das respostas dos entrevistados consta na Figura 12.

O direcionamento das questões propostas nas entrevistas sobre os diversos fatores considerados importantes para a análise e estudo do problema proposto baseou-se tanto em questões com características abertas como fechadas, de acordo com o roteiro básico, identificado no Anexo A.

O tipo de entrevista aplicado foi o focal, conceito definido por Merton (apud YIN, 2001, p.113), segundo o qual a entrevista ocorre num curto espaço de tempo, em torno de uma hora, assumindo o caráter de uma conversa informal, apesar de o entrevistador seguir um roteiro de perguntas previamente definidas, originadas do fundamento do caso em estudo.

Gil (1999) identifica algumas vantagens e desvantagens da utilização da entrevista como técnica de obtenção de dados de pesquisa. Como vantagem,

podem ser citados: os dados obtidos são suscetíveis de classificação e quantificação; oferece flexibilidade, já que o entrevistado pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas; possibilita maior número de respostas, pois dificilmente o entrevistado vai deixar de responder, diferentemente ao que pode acontecer a um questionário; possibilidade de captar a expressão e reação do entrevistado.

Como limitação, a técnica de entrevista pode apresentar: pouca motivação do entrevistado, não compreensão do significado das perguntas, respostas falsas, incapacidade do entrevistado para responder e influências do entrevistador.

Porém, a própria flexibilidade imposta pela entrevista pode, facilmente, contornar essas dificuldades, fazendo com que essa técnica seja, segundo o mesmo autor, seguramente a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados.

As entrevistas foram aplicadas nos meses de maio e junho de 2003 (Fig. 15), sendo que o tempo de duração de cada uma variou de 30 minutos a 1 hora. Com exceção da dificuldade em conseguir conciliar horários com alguns conselheiros, de um modo geral, todos os participantes não se opuseram a responder todas as questões.

Por ser uma entrevista semi-estruturada, isto é, com roteiro predefinido dos questionamentos, a condução das questões ocorreu de forma direta e, com isso, sem desvio do objetivo principal a que se destinava o referido instrumento de pesquisa.

A Figura 14 identifica os tipos de questões que foram aplicados na entrevista.

	<b>Tipos de questões</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Questões</b>
Questões fechadas	Escolha simples	12	2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 15, 17
	Escolha múltipla	06	1, 8, 9, 14, 16, 18
Questões abertas		02	19,20
Total de questões		20	

Figura 14 – Questões aplicadas nas entrevistas  
Fonte: Elaborada pela autora

As questões são consideradas fechadas quando apresentam um conjunto de alternativas para que seja escolhida a que melhor representa a situação questionada. Uma questão é considerada aberta, quando há espaço para que a resposta seja escrita livremente (GIL, 1999).

Ainda, com relação ao número de respostas possíveis em cada questão, podem-se dividir, ainda, aquelas consideradas fechadas em questões de escolha simples ou escolha múltipla, que correspondem, respectivamente, à seleção de apenas uma das respostas apresentadas ou de uma ou mais respostas das apresentadas.

A Figura 15 demonstra as diversas etapas que envolveram a aplicação das entrevistas, com as respectivas indicações de roteiros, documentos ou figuras que explicam mais detalhadamente cada etapa desenvolvida.

<b>Etapa</b>	<b>Descrição</b>	<b>Observação</b>	<b>Data</b>
1	Definição da Pirâmide Organizacional da Triticola	Figura 16	12/2002
2	Identificação das funções e respectivas localizações na pirâmide Organizacional da Triticola	Figura 16	03/2003
3	Montagem do roteiro de entrevista para níveis estratégico, tático e operacional	Anexo A	03/2003
4	Aplicação das entrevistas - nível estratégico - nível tático - nível operacional	- Anexo B - Anexo C - Anexo D	05/2003 06/2003 06/2003

Figura 15 – Resumo do roteiro para obtenção de evidências - entrevistas  
Fonte: Elaborada pela autora

A Pirâmide Organizacional da Triticola, conforme é mostrada na Figura 16, possui uma distribuição baseada em funções, mas apresenta uma característica que a diferencia das pirâmides de organizações de atividades não-cooperativistas, que é seu topo, a administração estratégica, formada por todo o seu quadro de associados que, atualmente, está em torno de 2.500 produtores. O Conselho de Administração, formado por oito produtores associados, onde um ocupa o cargo de Presidente e outro de Vice-Presidente representam o grupo de associados que, efetivamente, tomam as decisões que podem mudar estrategicamente o andamento das atividades da Triticola.

As decisões de nível tático são tomadas, basicamente, pelo gerente geral. Já as decisões consideradas operacionais são tomadas por gerentes de unidades de negócios e chefes de setores administrativos. As indicações das funções relacionadas aos níveis tático e operacional também estão identificadas na Figura 16.

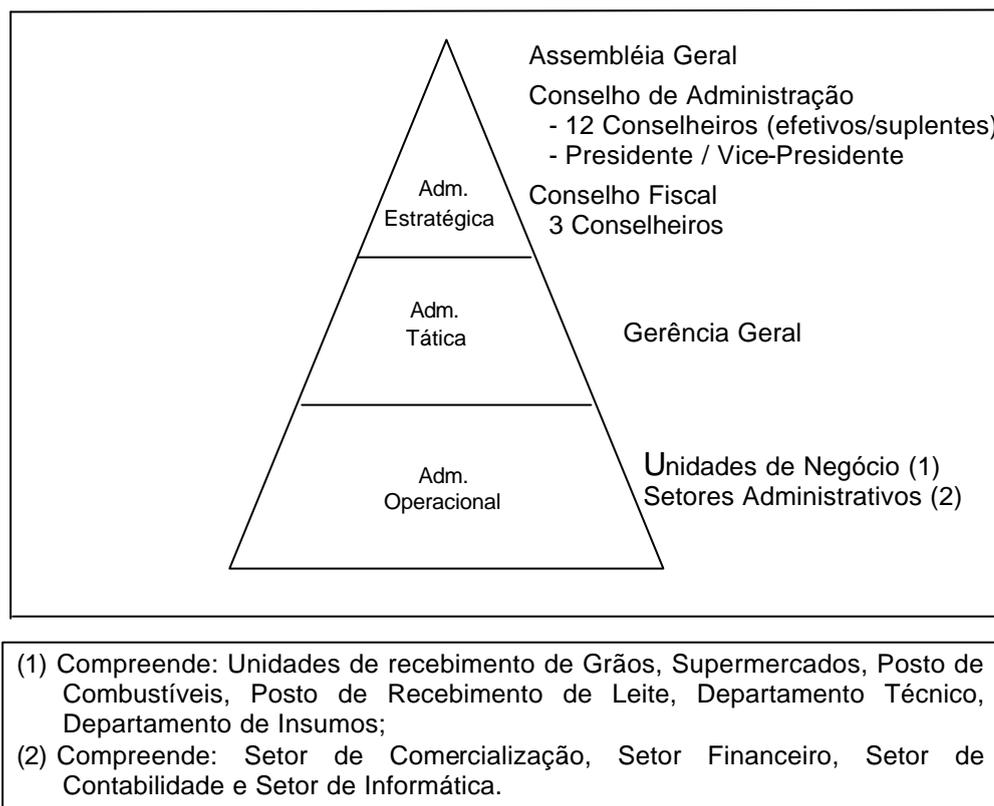


Figura 16 – Pirâmide Organizacional da Triticola  
Fonte: Elaborada pela autora

#### 4.3.2 Documentação

Para a obtenção das evidências, oriundas de documentação e relatórios, foram utilizados documentos existentes na organização que servem para a tomada de decisão, tais como relatórios gerenciais e outros obtidos através do fluxo administrativo normal dos diversos módulos existentes. Foram avaliados, também, os relatórios gerenciais provenientes de outras fontes, ou elaborados através de recursos diversos não originados diretamente do sistema informatizado implantado,

assim como foram considerados os relatórios e documentos utilizados para a avaliação da Tritícola, através dos parâmetros utilizados pelo PGQP. O referencial teórico, portanto, dá suporte à análise do caso.

Importante, também, para a avaliação da estrutura existente para a tomada de decisão foi a identificação dos recursos de informações existentes que proporcionam condições de avaliação da situação da organização.

O SI da Tritícola é alimentado por dados oriundos de vários locais, o que permite uma diversificação muito grande de informações. Esses dados, com exceção dos dados operacionais dos supermercados, ficam armazenados no Banco de Dados localizado na área administrativa. Nesse local, se encontra a Direção Executiva e acontecem as reuniões do Conselho de Administração, bem como se encontram, também, os setores de Comercialização e Contabilidade, responsáveis por sintetizar as informações que chegam à Direção e à Gerência Geral.

A Figura 19, que se encontra no capítulo de apresentação e análise dos resultados, mostra, esquematicamente, a origem dos dados que alimentam o SI da Tritícola e utilizam recursos de informática. As setas indicam o fluxo da informação e os retângulos as unidades de negócio ou setores de onde, ou para onde os dados fluem. O fluxo com a indicação “relatórios” indica o acesso a informações (dados já processados).

Basicamente, todas as unidades de negócios ou setores possuem recursos para analisarem seus movimentos (Anexo I e Figura 20).

A Figura 17 mostra as diversas etapas que envolveram a obtenção das informações de documentação relativas ao SI, com as respectivas indicações dos documentos que apresentam os levantamentos efetuados, bem como o período em que estes ocorreram.

<b>Etapa</b>	<b>Descrição</b>	<b>Observação</b>	<b>Período</b>
1	Obtenção dos relatórios gerenciais existentes no SI da Triticola	Anexo E	04/2003
2	Identificação e descrição sucinta da estrutura de TI existente na Triticola – <i>Hardware</i>	Anexo I	03/2003
3	Identificação e descrição sucinta da estrutura de TI existente na Triticola – <i>Software</i>	Figura 20	03/2003
4	Fluxo de obtenção das informações – origem dos dados	Figura 19	04/2003

Figura 17 – Etapas para obtenção de evidências referentes ao SI da Triticola  
 Fonte: Elaborada pela autora

Os assuntos discutidos em reuniões, em qualquer um dos níveis decisórios, foram obtidos através dos conteúdos registrados nas atas arquivadas na Triticola. A Figura 18 demonstra as etapas que envolveram a obtenção dos dados referentes aos conteúdos discutidos nas reuniões que ocorreram nessa organização.

As atas das reuniões do Conselho de Administração foram obtidas a partir do Livro de Atas existente na Triticola, devidamente registrado. O período considerado para a coleta desses dados foi do mês de abril de 1998 até o mês de janeiro de 2003. O período inicial foi assim definido por ter sido, efetivamente, o momento em que foram iniciados os trabalhos de reestruturação, principalmente com a utilização de um Programa de Qualidade, através da adesão a um plano da FECOAGRO e quando, também, ocorreram grandes mudanças nos processos informatizados e no SI da Triticola. A amostra, obtida através de busca aleatória das atas existentes na organização, corresponde a 44% do total das reuniões e constitui uma representatividade significativa dentro dos padrões aceitos em pesquisas científicas.

Na busca dos assuntos tratados e das decisões tomadas nas Assembléias Gerais, Ordinárias e Extraordinárias, optou-se pela obtenção de 100% das atas existentes (dez atas), em decorrência do pequeno número de Assembléias ocorridas no período. Foi considerado o mesmo período para a obtenção das informações referentes às reuniões do Conselho de Administração.

As reuniões gerenciais consideradas na obtenção das evidências correspondem a uma amostra de 37% das 62 reuniões ocorridas. Essas reuniões, normalmente, eram de esclarecimentos, e os participantes, na grande maioria de

nível decisório operacional, buscavam subsídios para elaborarem seus planos de ação, que sempre eram feitos e discutidos em caráter mais reservado, isto é, sem a presença dos representantes de outras áreas.

O espaço de tempo considerado para a obtenção das amostras referentes as reuniões foi de 3 de fevereiro de 2000 a 13 de novembro de 2002, correspondente ao período em que há registro, em atas, dessas reuniões.

O Estatuto da Cooperativa, como documentação para a obtenção de evidências, foi a base principal para a definição dos níveis estratégico e tático, conforme a pirâmide identificada na Figura 16, bem como a estrutura de decisão mostrada na Figura 3 deste trabalho. Também serviu para a identificação dos participantes na aplicação das entrevistas.

<b>Etapa</b>	<b>Descrição</b>	<b>Observação</b>	<b>Data</b>
1	Atas de reuniões Gerenciais - documentos obtidos: 30; amostra: 10	Anexo B	04/2003
2	Atas de reuniões do Conselho de Administração - documentos obtidos: 45; amostra: 20	Anexo C	03/2003
3	Atas de reuniões de Assembleias Gerais Ordinárias (AGO) e Assembleias Gerais Extraordinárias (AGE) - documentos obtidos: 10; amostra: 10	Anexo D	04/2003
4	Análise do Estatuto da Triticola		02/2003

Figura 18 – Etapas para obtenção de dados secundários referentes à documentação existente na Triticola

Fonte: Elaborada pela autora

#### 4.4 ANÁLISE DOS DADOS

Yin (2001), referindo-se a Estudo de Caso, diz que o mesmo deve apresentar evidências que dêem ao leitor condições de realizar um julgamento independente em relação ao mérito da análise. Essas evidências devem apresentar-se de forma neutra, com dados de sustentação, bem como de contestação. Além do mais, as evidências devem passar confiança ao leitor, de forma que este acredite no pesquisador.

Basicamente, a partir das entrevistas aplicadas e dos documentos estudados, buscou-se, através de uma análise das respostas apresentadas pelos entrevistados, uma avaliação qualitativa, sendo que os dados foram analisados à luz do referencial teórico escolhido.

A análise proposta caracterizou-se por ser uma investigação objetiva, sistemática e qualitativa das respostas às questões formuladas, possibilitando a interpretação dessas, de forma a torná-las válidas e significativas.

A técnica de pesquisa utilizada buscou, através da confrontação das informações obtidas, chegar a uma generalização e, com isso, possibilitar o tratamento dos dados através de inferências e interpretações.

A análise apresentada é desenvolvida em três fases: análise inicial, exploração do material coletado e tratamento dos dados.

A análise inicial refere-se aos primeiros contatos com os documentos a serem pesquisados, com a seleção dos mesmos, com a formulação de hipóteses e preparação do material para a análise.

A exploração de material tem como objetivo administrar, de forma sistemática, as decisões que vão sendo tomadas na análise inicial.

O uso de procedimentos estatísticos que possibilitem estabelecer a síntese, através de quadros, diagramas, figuras, validando a pesquisa feita e possibilitando a inferência e interpretação dos dados, caracteriza a fase de tratamento dos dados.

Dessa forma, a análise dos dados desta pesquisa foi feita a partir de busca de evidências, de forma a descrever o SI existente na Tritícola, com a estrutura de poder existente, verificando como esses dois fatores se articulam para a tomada de decisão, chegando à identificação da influência que o SI exerce nesse processo decisório, nos diversos níveis existentes.

A análise da pesquisa, com utilização de avaliação qualitativa, justifica-se pelas características das questões colocadas nas entrevistas e pelas apresentadas pelos entrevistados. A busca de evidências baseadas em dados oriundos de documentação e registros, sem formatos predeterminados no processo de

elaboração das coletas, orienta, também, a utilização de uma forma qualitativa de avaliação.

A partir da característica qualitativa e da análise, podem ser estabelecidos, também, alguns parâmetros quantitativos, baseados nas questões fechadas aplicadas nas entrevistas, as quais apresentaram esse formato, em função das características diversificadas dos entrevistados.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos na pesquisa, considerando as fontes de evidências pesquisadas, baseadas em documentação, entrevistas, observações diretas e observação participante.

Inicialmente, são apresentados os resultados obtidos através da busca de evidências no SI existente na Tritícola e seu fluxo de dados, dos quais se originam as informações que vão servir de subsídio ao processo de tomada de decisão.

A estrutura de TI, com seus recursos, também é analisada a fim de proporcionar uma visão mais completa acerca das possibilidades e facilidades de acesso às informações existentes.

Num outro momento, através da obtenção dos relatórios utilizados nos processos decisórios, avalia-se a origem desses relatórios, sua forma de obtenção e sua relação com o SI existente. Nesse momento, há a análise de seus conteúdos, visando compará-los com as necessidades de obtenção de informações, de acordo com os níveis decisórios que os utilizam.

Os conteúdos tratados, discutidos e decididos nas reuniões, em qualquer um dos níveis decisórios da Tritícola e obtidos através das atas existentes, foram analisados com base na pirâmide organizacional dessa organização e o tipo de decisão, bem como o formato das informações, de acordo com o referencial teórico utilizado.

As entrevistas consolidam a pesquisa, na medida em que confrontam o processo de SI existente e seu uso, na visão dos tomadores de decisão. Nessa etapa, verificou-se, também, a posição de cada tomador de decisão, numa análise mais direcionada à estrutura organizacional, visto que o ambiente de uma cooperativa tem características diferenciadas, conforme a descrição do modelo, já realizada no Capítulo 3 deste trabalho.

## 5.1 O SISTEMA DE INFORMAÇÕES DA TRITÍCOLA

Os dados armazenados no SI da Tritícola são originados de seus clientes e fornecedores, através das unidades ou setores em que ocorrem processos de interação com os mesmos.

A Figura 19 descreve a entrada dos dados, seu fluxo dentro da estrutura de funcionamento existente, partindo da origem, através da indicação dos clientes e fornecedores da Tritícola.

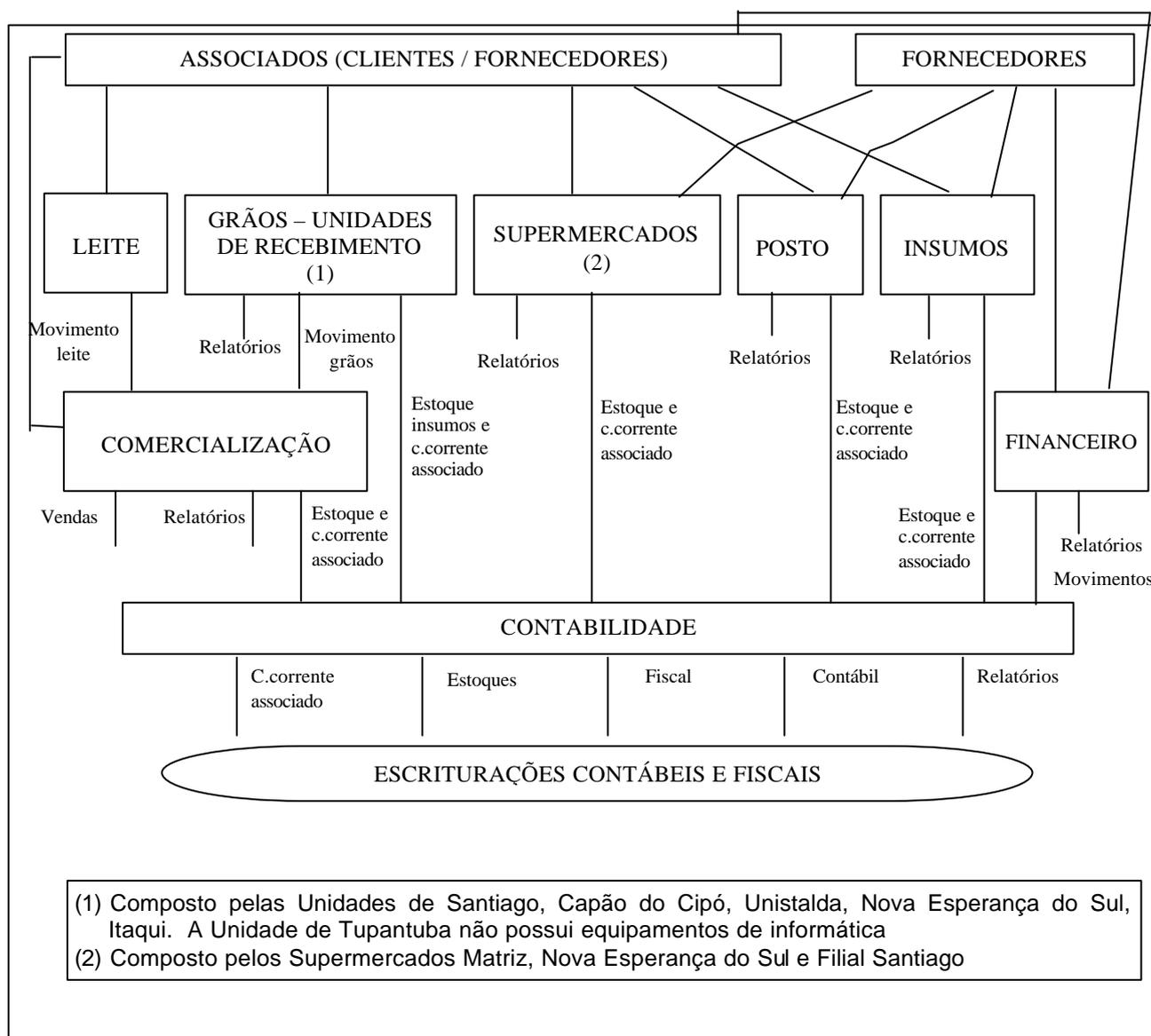


Figura 19 – Fluxo de obtenção dos dados no SI da Tritícola  
 Fonte: Elaborada pela autora

Na indicação da entrada de dados da Figura 19, os associados assumem dois papéis: são fornecedores, quando deixam na cooperativa seus produtos (leite e grãos) para serem comercializados. Já, quando utilizam as áreas de supermercados, posto de combustíveis e setor de insumos, são considerados clientes finais, pois buscam, nesses setores, os produtos necessários, tanto para sua subsistência (supermercado), como para a manutenção de seu negócio (insumos agrícolas e combustíveis).

Na entrada, através do retângulo identificado como “fornecedores”, identificam-se as compras feitas pela cooperativa para, posteriormente, serem oferecidas aos seus clientes finais, isto é, produtos para venda nos supermercados, setor de insumos e posto de combustíveis.

O setor de comercialização, localizado junto à Administração, centraliza e controla as operações relativas à produção agrícola e produção de leite dos associados. Mas esse setor serve, também, para a entrada de dados, pois nele são centralizadas as operações de compra, bem como a complementação de dados de recebimento, já que ali são lançados os movimentos de uma das unidades, que não é informatizada.

As unidades de recebimento somente possuem as informações referentes às operações executadas por ela, e dão condições às suas gerências de controlar seus movimentos, podendo obter relatórios tanto analíticos, como sintéticos.

O setor de comercialização centraliza os dados de todas as unidades de recebimento de grãos e leite e, por isso, tem condições de gerar relatórios de caráter mais gerenciais e completos, no que se refere aos produtos dos associados, bem como à comercialização desses.

É nesse setor, também, que entram dados que vão alimentar as contas correntes dos associados, já que a integração do SI permite que esses, ao efetuarem operações referentes à comercialização de seus grãos, possam, numa mesma etapa, acertarem seus débitos ou créditos.

As demais unidades da cooperativa, como supermercados, posto de combustíveis e setor de insumos, possuem recursos no que se refere às

informações a serem obtidas, apenas das operações ligadas especificamente ao setor, mas, como no caso das unidades de recebimento, têm condições de gerir seu negócio através de informações oriundas do SI, através de consultas e relatórios, tanto de caráter analítico, como sintético. Essas unidades, por sua vez, lançam dados que vão alimentar as contas correntes dos associados.

O setor financeiro tem ligação direta com todos os setores, através do recebimento e envio de valores decorrentes das vendas efetuadas ou necessidades de valores para investimentos ou manutenção, respectivamente. Na Figura 19, o fluxo dos dados desse setor é caracterizado através da comunicação com associados (clientes) nas vendas e com fornecedores (compras, investimentos ou manutenção). A alimentação do SI, nesse setor, dá-se através do lançamento de contas a receber de associados e a pagar de fornecedores. A partir dos lançamentos efetuados, a conciliação é feita no setor de contabilidade.

O departamento técnico não está caracterizado na Figura 19 por possuir uma relação totalmente independente com o associado, no que se refere ao SI existente na organização. Seu trabalho é ligado diretamente à assistência técnica ao produtor, e o resultado, indiretamente, está ligado ao setor de grãos e leite. Essa relação, porém, ainda acontece informalmente.

O setor de informática, também não caracterizado na Figura 19, é o responsável por manter em funcionamento, de forma harmônica e eficiente, toda a estrutura para que o fluxo de dados ocorra sistemática e corretamente, gerando informações de forma rápida e confiável. Sua participação no contexto, no entanto, apesar da importância, não tem relação com o fluxo dos dados.

O setor de manutenção, citado nas figuras que demonstram a estrutura de poder na Tritícola, tem objetivos bem diferenciados, não cabendo ser considerado na referência aos dados do SI. Sua função, assim como o setor de informática, é dar condições de trabalho aos demais setores, mantendo os equipamentos, com exceção dos que envolvem diretamente a área de informática, em condições de uso.

O setor de contabilidade é responsável pela conciliação de todos os dados que entram para o SI, fornecendo as escriturações contábeis e fiscais. A estrutura de decisão existente na Tritícola utiliza, basicamente, informações oriundas desse

setor, para avaliação de decisões a serem tomadas, conforme identificados no item que trata dos relatórios utilizados nos processos decisórios.

O relatório básico utilizado para avaliação das decisões a serem tomadas, nos níveis decisórios operacional, tático e estratégico, relacionado às performances das diversas unidades que compõem a Tritícola, está apresentado, resumidamente, no Anexo G.

Para a elaboração dos relatórios, a TI aparece como uma ferramenta de extrema importância, visto que é através de *softwares* e programas aplicativos que é possível a elaboração de relatórios, com precisão e confiabilidade, bem como há a possibilidade de utilização de formatos apropriados ao tomador de decisão, de acordo com seu nível decisório ou sua necessidade.

## 5.2 ESTRUTURA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA TRITÍCOLA

A TI, conforme O'Brien (2002), com seus recursos que permitem a obtenção de informações, constitui um componente do Sistema de Informações de qualquer organização.

O mesmo autor identifica o *software*, o *hardware*, as redes e os dados como recursos de TI. Pode-se identificar como *hardware* todos os componentes físicos que permitem o manuseio do SI, como computadores, com seus recursos (monitor, teclado, *mouse* e demais componentes internos), impressoras, que permitem a listagem das informações, e mais uma série de periféricos, capazes de melhorar a performance na utilização. O Anexo I demonstra a estrutura de *hardware* existente na Tritícola, identificando, resumidamente, os equipamentos principais no processo de utilização e manutenção do SI interno da mesma.

Com relação ao *software* existente que, juntamente com o *hardware*, vão complementar o acesso às informações, a Figura 20 demonstra, resumidamente, a estrutura existente na Tritícola.

No capítulo 2 deste trabalho, seção 2.2, há uma descrição dos módulos que fazem parte do *software* atualmente implantado na Tritícola, identificando em que

setor ou unidade de negócio há a utilização do mesmo. A Figura 20 resume a utilização das rotinas, ou subsistemas, que fazem parte do SI da empresa, complementando com os demais aplicativos que servem para a elaboração de relatórios mais resumidos, como o Microsoft WORD® e Microsoft EXCEL®, incluindo, também, os aplicativos para montagem de apresentações, como o Microsoft Power Point®. Nesse ambiente, também, considera-se a existência da Internet, onde são obtidas informações externas úteis ao processo de gerenciamento e, conseqüentemente, de decisões.

Os ambientes operacionais onde o SI é executado são o Windows e o Netware, na versão 4.11. Maiores especificações sobre esses ambientes não são relevantes na presente análise.

ADMINISTRAÇÃO	ESTRUTURA
SI	Sistema de Informação com os seguintes subsistemas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle de Estoque</li> <li>- Conta Corrente – Contas a Pagar e a Receber</li> <li>- Produção Agropecuária</li> <li>- Produção de Leite</li> <li>- Livros Fiscais</li> <li>- Contabilidade</li> <li>- Recursos Humanos e Folha de Pagamento</li> </ul>
Sistema Operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Windows</li> <li>- Netware – Novell 4.11</li> </ul>
Banco de Dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ZIM</li> </ul>
Aplicativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- WORD</li> <li>- EXCEL</li> <li>- POWER POINT</li> </ul>

Figura 20 - Estrutura de TI da Tritícola: *software*.

Fonte: Elaborada pela autora

### 5.3 RELATÓRIOS GERENCIAIS EXISTENTES NO SISTEMA DE INFORMAÇÕES DA TRITÍCOLA

Existem, basicamente, dois tipos de relatórios utilizados para gerenciamento na Tritícola: os provenientes do SI existente, no formato original, isto é, gerados diretamente através dos subsistemas que o alimentam, e os relatórios, também, oriundos do SI da cooperativa, otimizados e resumidos com a utilização de programas aplicativos como o Microsoft EXCEL®, de forma a proporcionar uma visão

mais global e amigável, facilitando a compreensão da situação e dos números que identificam a situação financeira das diversas unidades de negócio, assim como da organização em geral.

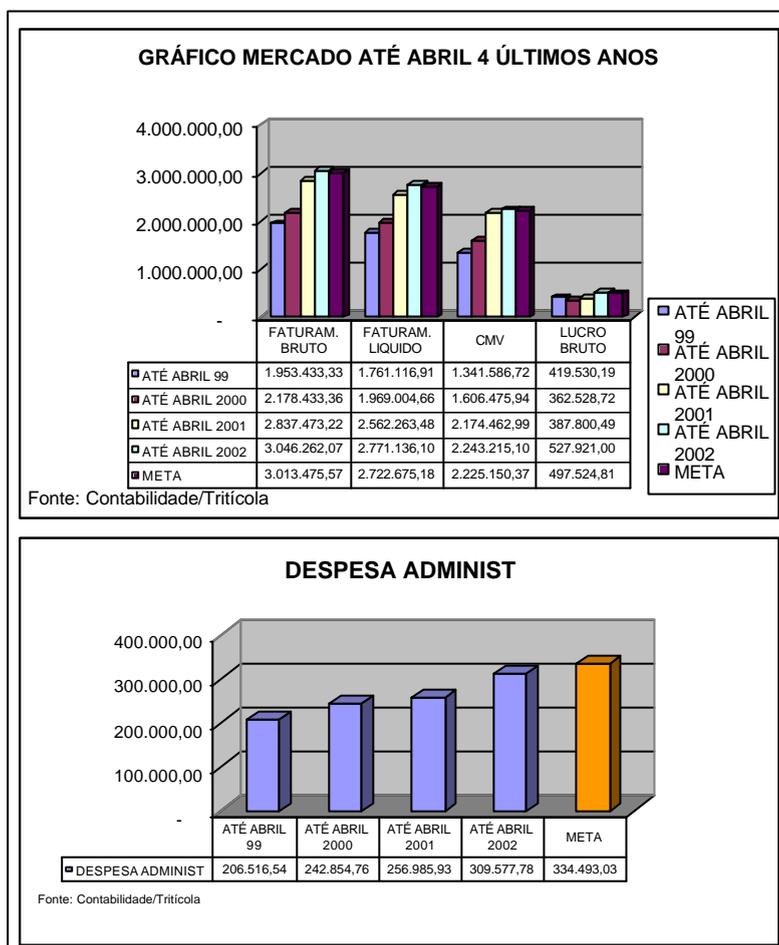


Figura 21: Gráfico com dados relativos aos resultados do Supermercado (1)  
Fonte: Setor de Contabilidade da Tritícola

As Figuras 21, 22, 23 e 24 são modelos de relatórios, em formato de gráficos, utilizados para a demonstração da situação de todos os setores/unidades. Nas Figuras 21 e 22, são especificados fatores relativos à unidade Supermercado, sendo que a Figura 21 demonstra dados relativos ao faturamento e despesas administrativas. A Figura 22 demonstra os resultados relativos às despesas sobre o faturamento e o resultado geral da unidade em determinado período. A Figura 23, representada por um gráfico no modelo pizza, identifica o faturamento geral da Tritícola, distribuído por unidade de negócio. Já o gráfico da Figura 24, mostra o resultado geral de alguns fatores de avaliação, como faturamento geral e dados comparativos entre orçado e realizado.

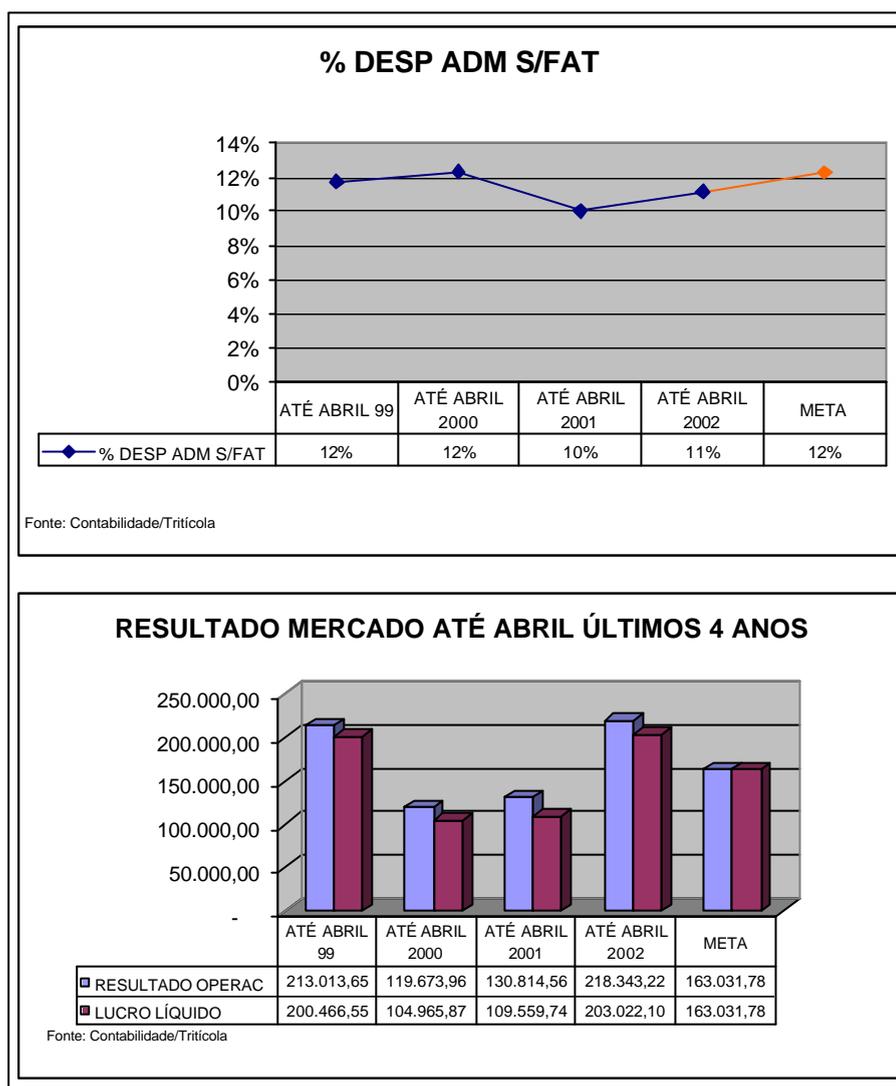


Figura 22: Gráfico com dados relativos aos resultados do Supermercado (2)  
 Fonte: Setor de Contabilidade da Tritícola

Os modelos identificados nas Figuras 21, 22, 23 e 24 são utilizados nas reuniões de gerências, quando há apresentação de resultados, como, por exemplo, as ocorridas em 30 de março de 2000 – apresentação dos resultados de fevereiro de 2000 e 18 de abril de 2000 – avaliação/demonstração dos resultados referentes ao primeiro trimestre do ano de 2000, conforme mostra o Anexo B. Esses modelos são os que ficam expostos nos murais nas diversas unidades da cooperativa.

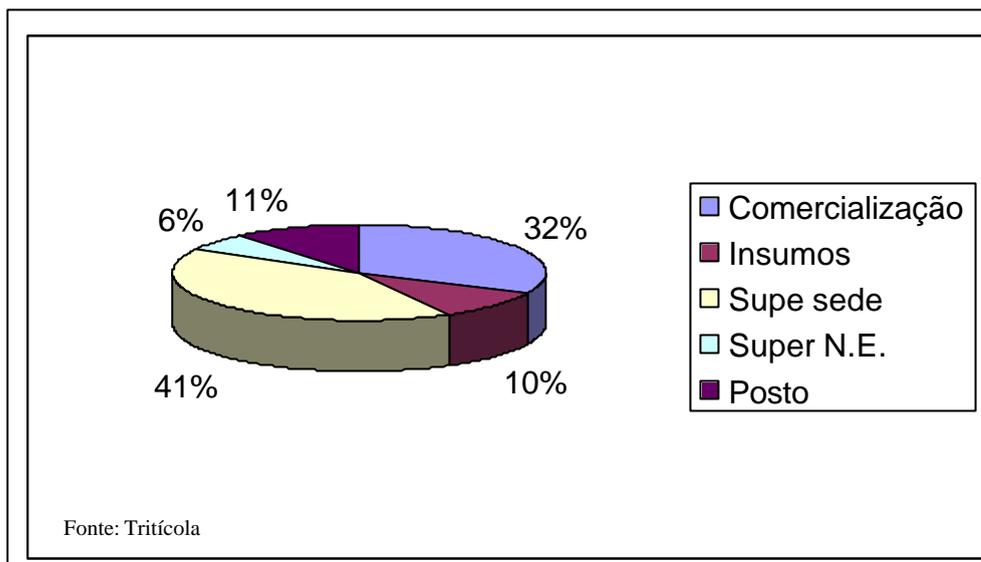


Figura 23 – Gráfico utilizado para demonstração financeira geral – faturamento por unidade  
Fonte: Setor de Contabilidade da Tritícola

Os referidos relatórios têm todas as informações extraídas dos dados contábeis que, por sua vez, são obtidos do sistema de contabilidade geral, inserido no SI informatizado da Tritícola.

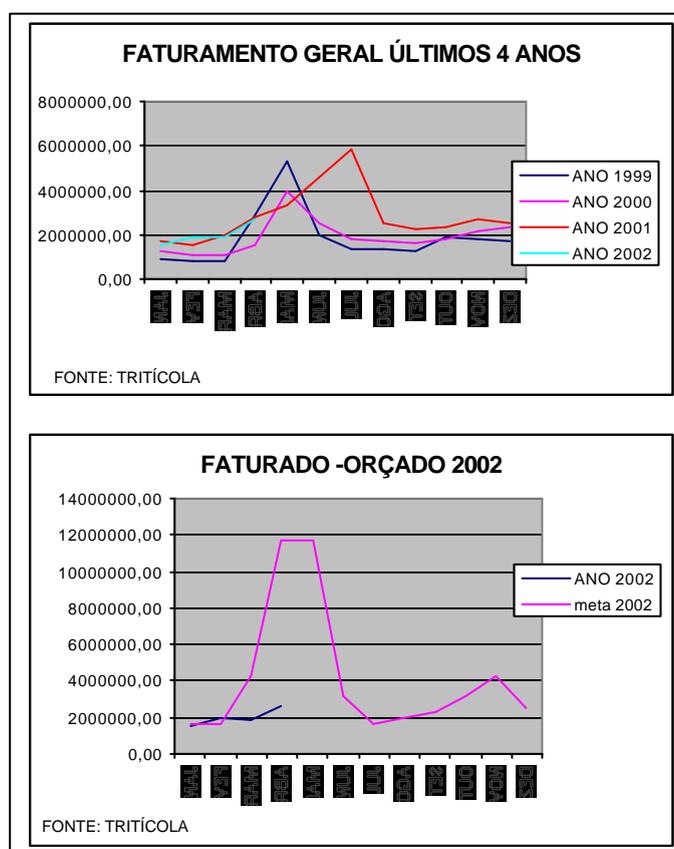


Figura 24 – Gráfico utilizado para demonstração financeira geral – orçado/faturado  
Fonte: Setor de Contabilidade da Tritícola

Num processo de análise mais operacional, têm-se os relatórios provenientes diretamente do SI da Triticola, nos quais as informações são estritamente numéricas, conforme mostra o Anexo E. Esses relatórios são obtidos do sistema de contabilidade geral e gerados no setor de contabilidade que distribui para as respectivas Unidades de Negócio, além da Gerência Geral, Presidência e Conselho Fiscal, para análise.

Numa utilização mais específica, a partir do sistema implantado em cada unidade/setor da cooperativa, os Anexos F, G e H mostram, respectivamente, relatórios para controle geral no setor de grãos, incluindo o setor de comercialização e unidades de recebimento; relatório para análise de estoques a ser utilizado pelos setores onde há venda de produtos, como supermercados, posto de combustíveis e setor de insumos; relatório para controle do fluxo financeiro, referente a contas a pagar e a receber.

#### 5.4 PROCEDIMENTOS PARA TOMADA DE DECISÕES - REUNIÕES

O Anexo B contém a amostra das reuniões de gerências que correspondem ao nível decisório operacional da Triticola. Verifica-se que os tipos de informações que predominam nas reuniões são os internos, isto é, informações decorrentes do processo interno da cooperativa.

Com relação à forma de apresentação, na grande maioria, é feita de forma verbal, sem a utilização de relatórios com informações do SI interno. Pelos assuntos apresentados quando da utilização de relatórios e SI interno, verifica-se que as informações analisadas são provenientes dos resultados contábeis, isto é, do sistema específico de contabilidade, sendo que, na maioria das vezes, há utilização de recursos para melhoria e sintetização dos relatórios, conforme já foi mostrado nas Figuras 21, 22, 23 e 24.

Das dezoito reuniões que serviram de amostra para a análise, foram discutidos, formalmente, 106 assuntos, sendo que, em 19% desses, houve a utilização de relatórios provenientes do SI interno da Triticola.

Nas reuniões de caráter operacional, as atas identificam que, entre os assuntos tratados, 6,6% obtiveram informações externas ao SI e da estrutura interna da cooperativa.

O Anexo C contém a amostra das atas das reuniões do Conselho de Administração. Nota-se que, em vinte reuniões, onde houve 54 assuntos tratados, também houve quinze apresentações de informações com a utilização do SI interno da cooperativa.

Na obtenção de informações, o percentual de utilização dessas, decorrentes do SI interno, através de relatórios, corresponde a 28% dos assuntos tratados, representando 9% a mais que a mesma utilização nas reuniões gerenciais, de nível operacional.

No que se refere à utilização de informações externas, essas foram utilizadas em 18,5% do total dos assuntos tratados, correspondendo a 12% a mais que a utilização desses tipos de informações nas reuniões gerenciais.

Nota-se, também, nesse tipo de reunião, uma diminuição do número de assuntos tratados, significando uma média de 3,6 assuntos por reunião, caracterizando uma racionalidade nas discussões do grupo.

As atas das Assembléias Gerais, tanto as Ordinárias (AGO) como as Extraordinárias (AGE), foram obtidas em sua totalidade, considerando o período analisado e correspondendo a dez reuniões, num período de três anos.

As reuniões realizadas nesse nível decisório têm características bem definidas: as Assembléias Ordinárias ocorrem anualmente e sempre tratam de assuntos onde há apresentação de relatórios oriundos do SI interno da Tritícola. Já as reuniões ocorridas através de convocação extraordinária nunca possuem, em seu conteúdo, apresentações de relatórios com uso de informações decorrentes do SI. Tal situação justifica-se pela urgência em tratar assuntos que não estão relacionados com a escrituração contábil e fiscal que são, por definição de estatuto, obrigadas a serem expostas pela Direção ao quadro social, anualmente.

As reuniões de AGO e AGE são rápidas, sendo os assuntos colocados, oralmente, de forma sucinta e sintetizada.

Observa-se que, em dez reuniões, houve dezoito assuntos diferentes, ficando uma média de 1,8 assuntos por reunião. Apesar de não constar em anexo neste trabalho, sabe-se que os assuntos tratados nas Assembléias Gerais são de caráter exclusivamente internos à cooperativa.

Outra característica das AGO é a repetição dos assuntos abordados: a prestação de contas do Conselho de Administração, contendo, invariavelmente, os mesmos modelos de relatórios. O número de sócios que participa dessas reuniões corresponde a aproximadamente 2% do quadro total de associados (Anexo D).

As AGE, normalmente, possuem uma participação maior do associado, visto que há, sempre, uma mobilização maior por parte da Direção e/ou Conselho de Administração, por serem convocadas para decidir determinada situação urgente e necessária, de interesse desses. O Anexo D demonstra essa situação.

## 5.5 ENTREVISTAS REALIZADAS

Os resultados referentes às questões abordadas nas entrevistas estão dispostos em tabelas, sendo que as respostas mais significativas e que identificam tendências serão abordadas de forma mais detalhadas, pois proporcionam uma comparação entre a situação existente na Tritícola e as colocações dos autores apresentadas no Capítulo 3 deste trabalho.

Foram entrevistados 24 tomadores de decisão, sendo nove do nível estratégico, composto pelos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, um de nível tático e catorze de nível operacional. As características gerais dos entrevistados encontram-se no Anexo L desta pesquisa.

A Tabela 1, correspondendo à Questão 1 da entrevista, mostra que 58% dos entrevistados, correspondendo a catorze citações das 24 possíveis, obtêm informações do SI, com algum tipo de otimização. E que dezesseis citações complementam essa informação, confirmando que, na maioria das vezes, há necessidade de resumir a informação recebida para poder ser efetuada uma análise

mais completa da situação, conforme mostra a Tabela 2, que corresponde à Questão 7 do questionário utilizado na entrevista.

A Tabela 3, representando a Questão 2, complementa essas informações, confirmando que a maioria dos tomadores de decisão, isto é, 54% utiliza relatórios para analisar as informações oriundas das atividades da Tritícola, embora um número significativo, 38%, obtêm informações verbais. Esses que utilizam informações verbais sabem sua origem e correspondem, na maioria, a tomadores de decisão de nível estratégico, com duas respostas vindo de Conselheiros Administrativos e de nível operacional, com cinco respostas de Gerentes de Unidades.

Tabela 1 – Questão 1: Obtenção das informações do SI da Tritícola

<b>Obtenção das informações</b>	<b>Quantidade citações</b>	<b>Freqüência</b>
Direto do sistema	8	33%
Do sistema, com relatórios otimizados	14	58%
De fora do SI	0	0%
Não sabe	2	8%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados das entrevistas

Tabela 2 – Questão 7: Formato das informações recebidas do SI da Tritícola

<b>Formato das informações</b>	<b>Quantidade citações</b>	<b>Freqüência</b>
Diretas, prontas para análise	7	29%
É necessário resumi-las	16	67%
Não utiliza	1	4%
Não sabe	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados das entrevistas

Tabela 3 – Questão 2: Forma como são obtidas as informações para análise, oriundas das atividades da Tritícola, na maioria das decisões a serem tomadas

<b>Informações para análise</b>	<b>Quantidade citações</b>	<b>Frequência</b>
Relatórios	13	54%
Verbal, mas sabendo sua origem	9	38%
Verbal, não sabendo sua origem	2	8%
Outro	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados das entrevistas

Buscando analisar os fatores mais importantes em uma tomada de decisão, das 72 citações feitas, a de maior importância, isto é, citada o maior número de vezes em primeiro lugar, foi a situação da cooperativa, ficando, em segundo lugar, a situação individual dos associados. A Tabela 4 demonstra os resultados obtidos nas entrevistas, relativos à Questão 8.

Tabela 4 - Questão 8: Fatores que prevalecem em uma tomada de decisão

<b>Fator</b>	<b>1º lugar</b>	<b>2º lugar</b>	<b>3º lugar</b>	<b>4º lugar</b>	<b>5º lugar</b>	<b>Total</b>
Situação individual do associado	2	15	7	0	0	24
Situação da cooperativa	21	1	1	0	0	23
Situação específica do setor/situação	1	7	14	0	0	22
Não sabe	0	0	0	0	1	1
Outro	0	0	0	2	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>72</b>

Fonte: Dados das entrevistas

Na questão referente aos aspectos que devem ser considerados em uma decisão que afeta a situação financeira da Tritícola – Tabela 5, Questão 9 –, demonstra-se que a grande maioria dos entrevistados considera o contexto econômico no qual a cooperativa está inserida como o principal aspecto, ficando as características relativas às atividades da Tritícola como o segundo fator mais importante.

Na análise das respostas fornecidas pelos Conselheiros, incluindo Presidência e Vice-Presidência, há uma tendência maior a considerar os aspectos que envolvem a situação da Tritícola, onde das nove citações indicando o fator mais importante, cinco foram para essa alternativa e quatro para o contexto econômico

em geral. No segundo fator mais citado, observa-se, nesse grupo de entrevistados, que há uma preocupação significativa com a situação individual do cooperado.

Tabela 5 - Questão 9: Aspectos associados ao nível decisório a serem considerados em uma decisão que afeta a situação financeira da Tritícola

Nível Decisório	Aspectos						TOTAL
	Contexto econômico	Característica da Tritícola	Situação dos cooperados	Papel Social da Tritícola	Estrutura Interna da Tritícola	Outro	
Conselho de Administração.	4	4	4	3	3	0	18
Conselho Fiscal	3	3	3	3	3	3	15
Direção Executiva	2	2	2	2	2	0	10
Gerência Geral	1	1	1	1	1	0	5
Gerência Unidades	9	9	9	8	7	0	42
Chefe de Setor	4	4	3	4	3	1	19
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>109</b>

Fonte: Dados das entrevistas

Já as chefias e gerências de níveis operacionais consideram o contexto econômico como o aspecto de maior importância em uma decisão que afeta a situação financeira da Tritícola. A segunda opção mais citada refere-se à situação da cooperativa. Nesse grupo, houve uma citação como fator de maior importância o papel social da Tritícola e, também, sua estrutura interna. A Tabela 5 contém os resultados obtidos na Questão 9 e mostra, esquematicamente, a situação mencionada.

Sobre a gestão na Tritícola, vista como uma cooperativa, mas analisando as decisões a serem tomadas na função que cada entrevistado exerce, constata-se, quase que de forma unânime, que as pessoas que participam do processo decisório, identificam a Tritícola como uma organização cooperativista, mas que deve ter seu gerenciamento adaptado às condições existentes em qualquer tipo de organização. A Tabela 6, correspondendo às respostas obtidas na Questão 11, demonstra os resultados obtidos. As sete questões respondidas de formas diferentes não possuem características específicas no que se refere ao tipo de tomador de decisão, pois foram respondidas por Gerentes de Unidades de Negócios, Conselheiros, Chefes de Setores e, também, pela Vice-Direção.

Tabela 6 – Questão 11: Gestão na Triticola, analisando as decisões que abrangem as funções do entrevistado

<b>Gestão na Triticola</b>	<b>Quantidade citações</b>	<b>Frequência</b>
É diferenciada e deve ser vista e tratada dessa maneira	3	13%
É diferenciada, mas deve ser adaptada às condições de gerenciamento existentes em qualquer organização	17	71%
Deve ser tratada da mesma maneira que qualquer organização	4	17%
Não sabe	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados das entrevistas

A maioria das opiniões sobre a gestão em cooperativas, que consta na Tabela 6 e refere-se à Questão 11, coincide com a avaliação da gestão na Triticola, conforme Tabela 7, caracterizando uma coerência nas respostas. Somente alguns tomadores de decisão das Gerências de Unidades demonstram não possuírem a mesma opinião. A Tabela 7 e 8, correspondendo, respectivamente, à Questão 10 e a mesma questão associada ao nível decisório, demonstram as opiniões obtidas na entrevista aplicada.

Tabela 7 – Questão 10: Gestão em cooperativas

<b>Gestão em cooperativas</b>	<b>Quantidade citações</b>	<b>Frequência</b>
É diferenciada e deve ser vista e tratada dessa maneira	2	8%
É diferenciada, mas deve ser adaptada às condições de gerenciamento existentes em qualquer organização	15	63%
Deve ser tratada da mesma maneira que qualquer organização	7	29%
Não sabe	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados das entrevistas

Tabela 8 - Questão 10: Dados sobre a gestão em cooperativas, associados ao nível decisório, obtidos através dos dados de identificação dos entrevistados

Nível Decisório	Gestão em cooperativas		Deve ser tratada da mesma maneira que qualquer organização	Não sabe	TOTAL
	É diferenciada e deve ser vista e tratada dessa maneira	É diferenciada, mas deve ser adaptada às condições de gerenciamento existentes em qualquer organização			
Conselho de Administração.	1	3	0	0	4
Conselho Fiscal	0	2	1	0	3
Direção Executiva	0	1	1	0	2
Gerência Geral	0	1	0	0	1
Gerência Unidades	1	5	4	0	10
Chefe de Setor	0	3	1	0	4
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>24</b>

Fonte: Dados das entrevistas

A Tabela 9, que faz um cruzamento entre a Questão 11 e o nível decisório identificado no início da entrevista, demonstra as respostas referentes às avaliações dos tomadores de decisão, relacionadas às suas atividades como gestores, mas em relação à gestão na Tritícola, vista como uma cooperativa e serve, também, para identificar em que nível decisório há diferenças sobre a avaliação feita sobre a gestão em cooperativas em geral, identificada na Questão 10 e que corresponde à Tabela 8.

Tabela 9 – Questão 11: Gestão na Tritícola, vista como uma cooperativa analisando as decisões que abrangem as suas atividades como gestor, associadas ao nível decisório

Nível Decisório	Gestão na Tritícola		Deve ser tratada da mesma maneira que qualquer organização	Não sabe	TOTAL
	É diferenciada e deve ser vista e tratada dessa maneira	É diferenciada, mas deve ser adaptada às condições de gerenciamento existentes em qualquer organização			
Conselho de Administração	1	3	0	0	4
Conselho Fiscal	0	2	1	0	3
Direção Executiva	0	1	1	0	2
Gerência Geral	0	1	0	0	1
Gerência unidades	2	7	1	0	10
Chefe de Setor	0	3	1	0	4
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>24</b>

Fonte: Dados das entrevistas

As Tabelas 10 e 11, relacionadas respectivamente às respostas obtidas nas Questões 12 e 13, identificam a opinião dos entrevistados com relação ao SI da Tritícola, tanto na sua utilização no processo operacional, como nos processos de tomadas de decisão. Nota-se que, com exceção de um entrevistado, todos o consideram muito importante ou imprescindível. O entrevistado que considerou

pouco importante foi um dos que disse que os dados armazenados no SI raramente satisfazem e que as informações à disposição são insuficientes. Este mesmo entrevistado, nas Questões 19 e 20 – Anexo A – diz que não tem confiança no Banco de Dados e no SI que tem à disposição, conforme especificado nas Tabelas 16 e 17.

Tabela 10 – Questão 12: SI da Tritícola e sua utilização no processo operacional

<b>SI Operacional</b>	<b>Quantidade citações</b>	<b>Freqüência</b>
Imprescindível	17	71%
Muito importante	7	29%
Pouco importante	0	0%
Indiferente	0	0%
Não sabe	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados das entrevistas

Tabela 11 – Questão 13: SI da Tritícola e sua utilização no processo de tomada de decisão

<b>SI Operacional</b>	<b>Quantidade citações</b>	<b>Freqüência</b>
Imprescindível	14	58%
Muito importante	9	38%
Pouco importante	1	4%
Indiferente	0	0%
Não sabe	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados das entrevistas

Comparando as respostas obtidas nas questões representadas pelas Tabelas 10 e 11, verifica-se que, na análise das respostas dos entrevistados, o SI tem um valor muito maior para os de nível operacional.

Independentemente dos níveis decisórios, tem-se, também, uma posição mais ou menos comum com relação aos recursos, tanto de SI, como tecnológicos para a tomada de decisão, bem como as informações geradas pelo SI da Tritícola e os recursos de TI e benefícios que podem gerar em termos de otimização de respostas e segurança das informações, onde todos esses itens são considerados, pela maioria dos entrevistados, como bom e regular, demonstrando não haver um grau de satisfação muito positivo em ambos. As Tabelas 12, 13, 14 e 15 demonstram as respostas obtidas nessas questões.

A Tabela 12 refere-se à questão 3 e identifica a opinião dos entrevistados quanto aos recursos de informações proporcionados pelo SI da Tritícola. Já a Tabela 13, refere-se à Questão 4, que questiona os recursos tecnológicos utilizados no SI da empresa. A Tabela 14, que contém as respostas da Questão 5, identifica a opinião sobre as informações geradas pelo SI para um melhor gerenciamento; a Tabela 15 demonstra a opinião dos entrevistados sobre os benefícios que os recursos de TI podem gerar em termos de otimização das respostas e segurança das informações, questionado na Questão 6.

Nota-se, nas respostas obtidas na Questão 6, identificada na Tabela 15, uma melhor avaliação geral da TI, com relação aos benefícios que pode gerar, já que houve três avaliações como “muito bom”, uma do Conselho Fiscal e as outras das gerências de unidades. Por outro lado, houve uma avaliação como “ruim”, de uma gerência de unidade, demonstrando que esse recurso pode não estar sendo utilizado com os mesmos critérios ou com o mesmo conhecimento.

Tabela 12 – Questão 3: SI da Tritícola e seus recursos de informações para a tomada de decisão

<b>Recursos do SI</b>	<b>Quantidade citações</b>	<b>Frequência</b>
Muito bom	0	0%
Bom	14	58%
Regular	9	38%
Ruim	0	0%
Péssimo	0	0%
Não sabe	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados das entrevistas

Tabela 13 – Questão 4: SI da Tritícola e seus recursos tecnológicos

<b>Recursos Tecnológicos</b>	<b>Quantidade citações</b>	<b>Frequência</b>
Muito bom	1	4%
Bom	16	67%
Regular	6	25%
Ruim	0	0%
Péssimo	1	4%
Não sabe	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados das entrevistas

Tabela 14 – Questão 5: Avaliação das informações geradas pelo SI da Tritícola para um melhor gerenciamento

<b>Informações geradas pelo SI</b>	<b>Quantidade citações</b>	<b>Frequência</b>
Muito bom	1	4%
Bom	10	42%
Regular	10	42%
Ruim	1	4%
Péssimo	0	0%
Não sabe	2	8%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados das entrevistas

Tabela 15 – Questão 6: Avaliação dos recursos de TI existentes na Tritícola e os benefícios que podem gerar em termos de otimização de respostas das informações

<b>Recursos de TI e otimização de respostas e segurança das informações</b>	<b>Quantidade citações</b>	<b>Frequência</b>
Muito bom	3	13%
Bom	9	38%
Regular	11	46%
Ruim	1	4%
Péssimo	0	0%
Não sabe	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados das entrevistas

A Tabela 16, que demonstra as respostas obtidas na Questão 14, questionando a satisfação quanto aos dados armazenados no SI da cooperativa, mostra uma grande quantidade de citações, equivalendo a 54% do total, identificando que nem sempre eles satisfazem, pois consideram que há deficiência no que diz respeito à obtenção ou conhecimento desses.

Tabela 16 – Questão 14: Avaliação quanto aos dados armazenados no SI da Tritícola que servem para gerar informações necessárias ao gerenciamento e/ou tomada de decisão

<b>Dados armazenados</b>	<b>Quantidade citações</b>	<b>Frequência</b>
Satisfaz totalmente	6	25%
Nem sempre satisfaz	13	54%
Raramente satisfaz	4	17%
Nunca satisfaz	0	0%
Não sabe	1	4%
Outro	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados das entrevistas

A Questão 17, identificada na Tabela 17, mostra como são percebidas pelos tomadores de decisão as informações à disposição na Tritícola, mostrando que a maioria deles, isto é, 54% consideram-nas satisfatórias. Em segundo lugar, 25% são de opinião que as informações são insatisfatórias./

As respostas obtidas na Questão 17, se comparadas à Questão 14, demonstram que não há uma clareza por parte dos entrevistados quanto à relação dos dados armazenados com as informações que eles podem obter, já que a maioria, na Questão 14, identifica os dados como nem sempre satisfatórios, porém considera as informações a disposições satisfatórias, conforme a Questão 17.

Tabela 17 – Questão 17: Forma como são percebidas as informações da Tritícola

<b>Informações à disposição</b>	<b>Quantidade citações</b>	<b>Frequência</b>
Satisfatórias	13	54%
Pouco satisfatórias	5	21%
Insuficientes	6	25%
Não sabe	0	0%
Outro	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados das entrevistas

A Questão 16, com as respostas tabuladas na Tabela 18, demonstra como os entrevistados têm acesso às informações estratégicas, obtidas, basicamente, através dos relatórios contábeis, tanto mensais (50%), como anuais (29%), totalizando 79% das respostas obtidas.

Tabela 18 – Questão 16: Forma de acesso às informações estratégicas da Tritícola

<b>Acesso às informações</b>	<b>Quantidade citações</b>	<b>Frequência</b>
Anualmente, através da divulgação dos relatórios contábeis anuais	7	29%
Informalmente, através de contatos verbais	2	8%
Através de indicadores expostos nos murais	2	8%
Através de relatórios contábeis mensais	12	50%
Não tem acesso / não busca informações	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados das entrevistas

Ao analisar a obtenção de informações para identificar o desempenho do setor que representa (no caso de chefias ou gerências), ou determinada situação

que está sendo analisada (para conselheiros administrativos e fiscais), constatou-se que, basicamente, os dados oriundos da contabilidade são os mais utilizados, independentemente dos níveis decisórios, ficando, em um segundo momento, os dados oriundos do SI à disposição. A Tabela 19, referente à Questão 15, demonstra as respostas obtidas.

Tabela 19 – Questão 15: Grau de utilização para obtenção de informações a fim de verificar o desempenho do setor que representa ou situação analisada

<b>Grau de utilização</b>	<b>1º lugar</b>	<b>2º lugar</b>	<b>3º lugar</b>	<b>4º lugar</b>	<b>5º lugar</b>	<b>6º lugar</b>	<b>Total</b>
Anotações pessoais	2	3	4	11	1	0	21
Dados contábeis	9	7	8	0	0	0	24
Do SI da Tritícola	6	10	3	3	0	0	22
Correlacionando informações de várias fontes	7	4	8	4	0	0	23
Não sabe	0	0	0	0	0	1	1
Outro	0	0	1	1	1	0	3
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>94</b>

Fonte: Dados das entrevistas

A mesma conclusão chega-se ao analisar a Tabela 20, representando as respostas da Questão 16, referente à obtenção das informações estratégicas. Estas são, na grande maioria, obtidas dos relatórios contábeis mensais e anuais, caracterizando a utilização de informações referentes a situações já acontecidas e escrituradas.

Tabela 20 – Questão 16: Forma de obtenção das informações estratégicas da Tritícola

<b>Acesso às informações</b>	<b>Relatórios contábeis anuais</b>	<b>Contatos verbais</b>	<b>Indicadores expostos em murais</b>	<b>Relatórios contábeis mensais</b>	<b>Não tem acesso ou não sabem</b>	<b>Total</b>
<b>Nível decisório</b>						
Conselho de Administração	3	0	0	1	0	4
Conselho Fiscal	1	0	0	2	0	3
Direção Executiva	1	0	0	1	0	2
Gerência Geral	0	0	0	1	0	1
Gerência Unidades	2	2	2	4	0	10
Chefes Setores	0	0	0	3	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>24</b>

Fonte: Dados das entrevistas

Outro questionamento feito, diz respeito ao grau de dificuldade para analisar os relatórios. A Tabela 21, que contém as respostas obtidas na Questão 18, mostra a heterogeneidade de opiniões existentes, identificando, no entanto, uma quantidade maior de dificuldade de análise nos Conselhos de Administração e Fiscal, onde as pessoas têm a responsabilidade de decidir sobre as principais questões estratégicas que envolvem a Tritícola.

Pode-se observar que as dificuldades que envolvem o processo decisório estão baseadas na falta de disponibilidade de informações em formatos apropriados, na desorganização das informações disponíveis e, até mesmo, nas dificuldades de avaliação dos tomadores de decisão, caracterizada pelas respostas obtidas nas Questões 16 e 18, respectivamente representadas pelas Tabelas 20 e 21.

Tabela 21 – Questão 18: Avaliação, de modo geral, dos relatórios apresentados para análise em uma tomada de decisão

<b>Relatórios análise</b>	<b>Difícil interpretação</b>	<b>Média interpretação</b>	<b>Fácil interpretação</b>	<b>Varia, conforme situação</b>	<b>Não sabe</b>	<b>Outro</b>	<b>Total</b>
<b>Nível decisório</b>							
Conselho Administração	3	0	1	0	0	0	4
Conselho Fiscal	3	0	0	0	0	0	3
Direção Executiva	0	0	1	1	0	0	2
Gerência Geral	0	0	1	0	0	0	1
Gerência Unidades	0	4	2	4	0	0	10
Chefes Setores	1	0	2	1	0	0	4
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>24</b>

Fonte: Dados das entrevistas

No que se refere às questões abertas, cada entrevistado era estimulado a citar dados importantes do processo decisório que não tivessem sido abordados na entrevista, além de mais algum comentário que achasse pertinente (Questões 19 e 20). O Anexo J mostra as respostas, por níveis decisórios. Cada item apresentado refere-se a respostas independentes, isto é, se há mais de uma resposta semelhante, estas são especificadas separadamente, repetindo-se nas respostas apresentadas.

Verifica-se que há diversidade de opiniões, além de muitas abstenções nas respostas. Das entrevistas feitas, no nível operacional, referente às chefias de setores, três dos quatro entrevistados não responderam às questões. Já dos

gerentes das Unidades de Negócios, três não responderam à Questão 19 e seis, à Questão 20. Dos três Conselheiros Fiscais, somente um acrescentou sua opinião sobre os demais aspectos importantes no processo de decisão. No Conselho de Administração, também no nível estratégico, dois participantes acrescentaram informações sobre dados importantes no processo de decisão e somente um fez comentários finais na entrevista. O representante do nível tático externou sua preocupação com os critérios utilizados para decisão, baseados em experiência, bem como o desencontro entre necessidades detectadas pela administração e o entendimento dessas pelas gerências operacionais.

Dessa forma, doze dos 24 entrevistados não responderam à Questão 19 e dezesseis deles não responderam à Questão 20.

O Anexo J contém as colocações obtidas nas entrevistas, identificando a que nível decisório pertencem os entrevistados, bem como a função à que está vinculado.

## 5.6 FECHAMENTO DA ANÁLISE

Ao analisar os resultados obtidos na pesquisa aplicada, considerou-se, além das fontes de evidências identificadas pelas entrevistas, documentação e observações diretas – feitas com base no conhecimento da organização –, a análise perceptiva das características dos participantes do processo de entrevistas, a partir de seus comportamentos.

Identificou-se uma coerência da análise e conclusão feita pelos avaliadores do PGQP, em 2002, momento em que identificaram vários pontos a serem melhorados nos critérios de Informação e Análise, Gestão de Processos e Resultados da Organização. As questões analisadas nas reuniões, bem como os posicionamentos nas respostas obtidas nas entrevistas, não levando a nenhuma preocupação e direcionamento desses fatores, em qualquer nível decisório, justificam essa conclusão.

Ficou evidente, também, o posicionamento da Tritícola como uma organização inserida em um ambiente econômico e social, como qualquer outra

organização, justificando o posicionamento de Oliveira (2001) que definiu um modelo cooperativista com componentes básicos e fundamentais às organizações em geral. Nesse modelo, pode-se evidenciar que os componentes estruturais, compostos pela estrutura da organização e informações gerenciais, são, efetivamente, os que diferenciam a cooperativa das demais organizações.

Nas entrevistas aplicadas, a grande maioria dos entrevistados confirmou esse posicionamento, concordando que, mesmo sendo uma organização diferenciada, a cooperativa deve adaptar-se às condições de gerenciamento existentes em qualquer organização.

As características diferenciadas é que vão proporcionar a continuidade das atividades cooperativistas, se analisadas as formas de obtenção das informações para as tomadas de decisão, vindas praticamente do processo contábil.

O Sistema de Informações Gerenciais, definido como um instrumento administrativo, entre os componentes estruturais considerados por Oliveira (2001), é praticamente nulo no processo da Tritícola, deixando fragilizada a estrutura organizacional e respectivos níveis decisórios.

Nota-se, pelos dados observados e levantamentos feitos, que as informações existem, mas não são organizadas de forma a caracterizar um Sistema de Informações Gerenciais.

Um dos pontos da pesquisa em que é evidenciada a falta de um sistema de informações que proporcione um gerenciamento padrão, uniforme e eficiente são as colocações feitas nas questões abertas da entrevista (Questões 19 e 20). O que caracteriza as informações apresentadas e evidenciadas pela diversidade de opiniões é que as pessoas que decidem, em qualquer nível decisório da Tritícola, quando têm algo a apresentar, é em nível de questionamento e, dificilmente, visando apresentar soluções e/ou sugestões. Esse fato evidencia mais a falta de conhecimento da importância do processo que envolve a decisão, já que a média de tempo na função é bastante alta (Anexo J), considerando os fatores e características das funções exercidas como, por exemplo, a Unidade de Itaqui e a filial do supermercado, em Santiago, que têm apenas um ano. Os Conselheiros Fiscais e

Administrativos, conforme o estatuto da cooperativa, devem ser substituídos, periodicamente, proporcionando a diminuição da média de tempo na função.

As observações feitas nas questões abertas variam da segurança das informações, passando pela falta de padronização da análise de relatórios, pela situação financeira da Tritícola, chegando à falta de entendimento dos dados expostos nos relatórios e necessidade de explicações complementares.

As informações a serem passadas para o quadro de sócios, visando proporcionar-lhes conhecimento sobre o andamento do negócio para que, assim, participem e se posicionem nos processos decisórios, identificados por Lazzarini, Bialoskoski Neto e Chaddad (1999) como importante no relacionamento entre associado e cooperativa, mostram ser limitadas e atrasadas, confirmando, também, o posicionamento de Pedrozo e Silva (1999) que salientam que a falta de informação dificulta a participação do associado na tomada de decisão. Essas questões se caracterizam ainda mais em decorrência da heterogeneidade das respostas obtidas, principalmente nas questões abertas, aliadas ao alto índice de utilização de relatórios oriundos da contabilidade para gerenciamento, conforme evidenciado na Tabela 20, que demonstra a Questão 16.

O posicionamento dos entrevistados, como componentes do nível decisório estratégico, demonstra que participam passivamente do processo, confirmando a fragilidade do sistema de informações disponível aos associados.

A tentativa sem sucesso de busca de informações referentes ao posicionamento com relação ao conhecimento e obtenção de informações decorrentes do SI interno da Tritícola, aliada aos poucos participantes nas Assembléias Gerais (Anexo D), confirma ainda mais as análises dos autores citados.

Já na análise referente às características das informações, definidas por O'Brien (2001), evidencia-se que, nos processos decisórios, principalmente o estratégico, há deficiência. Observou-se, através dos relatórios analisados e de sua origem, que, basicamente, as informações utilizadas originam-se do processo de escrituração contábil, que apresenta características predominantemente não antecipadoras, havendo dificuldade de prevenir-se ou adaptar-se a situações buscando, com isso, evitar decisões erradas ou não apropriadas.

Com a pouca utilização de informações externas, principalmente no nível decisório estratégico, essa situação torna-se bastante imprópria. As decisões de caráter preventivo tendem a ser tomadas com base em análises subjetivas, a partir de experiências passadas.

As atas das reuniões, bem como os relatórios utilizados para análise e posicionamento, demonstram pouca utilização de variáveis externas à cooperativa, dificultando, assim, a análise do ambiente externo, também considerada por O'Brien (2001) como importante no processo de tomada de decisão.

Na análise feita por Freitas et al. (1997), os autores salientam que a informação é um recurso básico para a organização, e que seu valor está diretamente relacionado à forma como ela está sendo utilizada e gerenciada. Verifica-se que os tomadores de decisão na Tritícola concordam com isto, mas que o SI atual não proporciona uma segurança total em relação aos dados armazenados, apesar de a maioria concordar que as informações que estão à disposição são satisfatórias. Essa última constatação está relacionada diretamente com os relatórios contábeis existentes nos quais a maioria dos tomadores de decisão busca subsídios para efetuar suas análises.

O SI da cooperativa foi adquirido já com sua estrutura definida. Apesar de ter sido desenvolvido para uso em cooperativas agropecuárias e possuir propriedades que permitem seu melhoramento contínuo, ele não tem a característica identificada por Freitas et al. (1997), quando mencionam que um SI desenvolvido a partir das necessidades operacionais da organização tende a apresentar menos erros e, por consequência, maior precisão nas informações obtidas. Essas características justificam a constante necessidade de otimização de relatórios para análise gerencial, bem como seguidas reclamações da falta de recursos, aliado, também, ao fato de ter inúmeros processos que não são utilizados na Tritícola.

Com relação à TI, a estrutura existente ainda é deficitária, conforme algumas constatações nas respostas das questões abertas do questionário utilizado para as entrevistas. O aspecto mais importante na TI é o que se refere às redes, as quais, atualmente, estão estruturadas de forma parcial, isto é, não totalmente integradas. Nessa questão, ainda não há uma estrutura que dê à Tritícola condições de utilizar a

informação de forma competitiva, conforme Davenport, Eccles e Pruska (1992), ao afirmarem que as informações e recursos para obtê-la, acessá-la, utilizá-la, bem como sua qualidade, são a chave para o aumento da performance do negócio.

Os recursos tecnológicos existentes na Tritícola foram avaliados como bons pela maioria dos entrevistados e, em uma segunda posição, regulares. Nos posicionamentos antagônicos dos Conselheiros, um deles considerou muito bom, e o outro, péssimo, indicando que há, pelos extremos das respostas, um desconhecimento da estrutura existente. Já as Gerências das Unidades e Chefias de Setores mantêm uma uniformidade nas respostas, justificada pelo conhecimento maior que possuem da estrutura de TI disponível.

A TI, que deveria servir como potencializadora de recursos para a tomada de decisão, em qualquer nível decisório, serve, basicamente, como ferramenta das funções relacionadas aos níveis operacionais, deixando, assim, de ter uma utilidade bem maior da que possui atualmente. O nível estratégico deixa de aproveitar, assim, uma valiosa ferramenta para a obtenção de maior eficiência nas avaliações necessária para as decisões a serem tomadas.

Pode-se analisar, pelas características das respostas dos entrevistados, as dificuldades para se posicionarem em determinadas questões como, por exemplo, a maioria deles desconhece a importância da informação para a obtenção da racionalidade ao se analisar determinada questão e, assim, decidir, pois, dificilmente, são buscadas complementações das informações apresentadas. A importância dessa racionalidade é enfatizada por Freitas et. al. (1997) que identificaram alguns fatores essenciais para atingi-la, como a obtenção de toda a informação relevante ao assunto, recursos de mensuração para a determinação das preferências e capacitação para selecionar a alternativa de modo a maximizar a utilidade do tomador de decisão com o mínimo de conseqüências possíveis. Os recursos analisados limitam-se aos inicialmente apresentados, como se pode observar nos assuntos discutidos nas reuniões, em qualquer nível decisório (Anexos B, C e D).

Na estrutura de poder existente na Tritícola e na complexidade da relação que existe entre o associado e a cooperativa, confirma-se o estudo feito por Pedrozo e

Silva (1999), ao afirmarem que a falta de informação faz com que o associado participe menos dos processos decisórios. Esta situação é confirmada, ainda, pelas dificuldades em avaliar questões referentes às informações existentes e disponíveis, bem como na falta de posicionamentos nas reuniões, em qualquer um dos níveis decisórios e, ainda, pela dificuldade em se obterem respostas dos associados. O pequeno número de associados presentes nas AGO e AGE também justificam essa constatação (Anexo D).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho desenvolvido, que deu origem aos resultados apresentados no capítulo anterior, possibilitou, também, uma visão geral do ambiente da Tritícola, no que se refere aos processos decisórios, levando em consideração suas características gerenciais.

Analisando pelo ângulo do cooperativismo, a estrutura de informações existente da Tritícola permite que se identifiquem procedimentos voltados ao atendimento dos objetivos da organização, pois há um SI disponível, com características voltadas aos processos encontrados nesse tipo de organização, gerando informações, de acordo com as diversas atividades ali desenvolvidas e que dizem respeito aos associados.

Observou-se que a estrutura decisória, composta pelos órgãos deliberativos formados pelos sócios e, também, pelos diversos setores e unidades, formados por profissionais contratados no mercado de trabalho, confirmam as características identificadas por Cruz (2000). A pesquisa ratifica, também, que a estrutura da Tritícola é, em termos de funções gerenciais existentes, apropriada, pois prevê posições em todos os setores onde há necessidade de decisões.

A pesquisa identificou limitações no que se refere às informações a serem transmitidas aos sócios, fazendo com que eles tenham pouca participação no processo decisório, aspecto confirmado pelo posicionamento nas reuniões do Conselho de Administração e pelos poucos participantes nas AGE e AGO.

Os resultados da pesquisa apontam que os recursos de informações existentes na Tritícola, independentemente do nível decisório de quem os utiliza, estão fragilizados pela estrutura que o compõem: *software*, *hardware* e recursos humanos.

Como *software*, identifica-se a falta de modelos mais apropriados de divulgação da informação, de acordo com as características definidas por O'Brien (2001), fazendo com que o tomador de decisão receba a informação inadequadamente e, com isso, tenha dificuldade para analisá-la.

O *hardware* existente também dificulta algumas decisões, já que não permite um acesso imediato à situação atualizada das informações, pois possui uma distribuição da rede de computadores deficitária. Para os níveis decisórios operacional e tático, os problemas oriundos da estrutura de TI, torna-se um problema. No nível decisório estratégico, que abrange os Conselhos de Administração e Fiscal, bem como a Assembléia Geral, essa limitação não chega a representar um problema grave, visto que os Conselhos reúnem-se, no máximo, uma vez por mês, não necessitando acesso aos equipamentos e às Assembléias Gerais esporadicamente. Quando ocorrem as reuniões, as informações já devem estar estruturadas e prontas.

Os Recursos Humanos têm papel fundamental no processo decisório, já que são eles que vão utilizar a informação e, efetivamente, tomar decisões. Seus conhecimentos sobre os recursos disponíveis devem ser amplos. Observa-se, pelas características das respostas obtidas nas entrevistas, que é necessário, ainda, tornar mais estreita a relação desses tomadores de decisão com o SI existente, isto é, possibilitar-lhes um domínio maior dos recursos de informação e, com isso, depender menos de relatórios oriundos da escrituração contábil da Tritícola.

O que se nota na pesquisa aplicada é que a grande maioria dos tomadores de decisão da Tritícola, independentemente do nível decisório que representam, apesar de reconhecerem a importância da informação, não têm uma visão clara da melhor forma e momento de obtê-la.

As respostas obtidas indicam que o problema da não utilização eficiente do SI da Tritícola pode estar, também, relacionado à capacitação intelectual das pessoas analisarem as informações disponíveis.

Com relação aos relatórios disponíveis no SI, é necessário reformulá-los, de forma a apresentar as informações nos formatos apropriados, em qualquer nível

decisório da cooperativa. Para isso, é necessária a participação dos responsáveis pelas decisões na formulação desses novos formatos.

Os recursos de TI, tão importantes no processo de geração das informações necessárias para a tomada de decisão, devem acompanhar o crescimento dos dados armazenados e possibilitar maior agilidade e rapidez na obtenção das informações.

O SI, por sua vez, a partir das constatações feitas, apesar de possuir uma base de dados que possibilita a geração das informações solicitadas, precisa ser remodelado, de forma a não ser mais necessário ter que reestruturar os formatos dos relatórios.

Finalmente, conclui-se que o SI da Triticola, apesar de possuir uma série de limitações, tem potencial para ser utilizado de forma mais dinâmica e sistemática. O que falta, de acordo com as constatações feitas, é aproximar os tomadores de decisão dos recursos disponíveis, para que eles possam contribuir de forma mais efetiva para o bom gerenciamento da organização e, sobretudo, estejam embasados em informações reais e atualizadas. Essa aproximação deve ser feita de diferentes maneiras, seja através de mudanças na forma de levar a informação ao interessado, como na melhora do processo de obtenção de conhecimento, isto é, estimulando, principalmente, os Gerentes e Chefes de nível operacional, a buscarem recursos para melhorarem suas técnicas gerenciais.

Quanto aos tomadores de decisão de nível estratégico, no que se refere aos associados em geral e suas funções no processo de decisão, é fundamental que a informação lhes seja levada nos formatos indicados pelos autores estudados e apresentados na revisão da literatura. Não se pode, pela característica de sua participação, pretender mudanças em suas posturas, mas, sim, na postura da organização com relação a eles. Afinal, o associado é a razão de existência dos negócios da Triticola.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBANO, Claudio Sonaglio. **Problemas e ações na adoção de novas tecnologias de informação: um estudo de caso em cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul**. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

AUDY, Jose Luis Nicolas. **Modelo de planejamento estratégico de sistemas de informação: Contribuições da aprendizagem organizacional e do processo decisório**. Tese de doutorado em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

AUDY, Jose Luis Nicolas; BECKER, João Luiz; FREITAS, Henrique. **Modelo de planejamento estratégico de sistemas de informação: A visão do processo decisório e o papel da aprendizagem organizacional**. In: Gestão da Tecnologia empresarial e da informação: conceitos e estudos de casos. São Paulo, 2001. p.51-63: il.

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda (Coord.). **Administração da Qualidade e da Produtividade: abordagens do processo administrativo**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdos**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BIO, B.F. **Sistemas de Informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1988, 183 p.

BRASIL. Ministério da Agricultura. Instituto Nacional da Reforma Agrária. **Lei nº 5.764 de 16/12/1971**, Brasília, DF, 1980, 41 p.

COOPERATIVA REGIONAL TRITÍCOLA SANTIAGUENSE LTDA. **Relatório da Qualidade 2002**. Santiago. 2002.

CRUZ, Paulo Sérgio Alves da. **A filosofia cooperativista e o cooperativismo no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: COP Editora, 2000.

DAVENPORT, T. H.; ECCLESS, R. G.; PRUSKA, K. L. Information politics. **Sloan Management Review**. Knoxville, v.34, n.1, p. 53-65, 1992.

FERREIRA, Leandro Cardoso. **O dilema entre a especialização e a diversificação em uma cooperativa agrícola – um estudo de caso.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

FREITAS, Henrique et al. **Informação e decisão.** Sistema de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

LAVARDA, Rosalia Barbosa. **Planejamento estratégico e qualidade total. A relação de imprescindibilidade do planejamento estratégico com o processo de implementação da qualidade total – Uma análise crítica de suas implicações.** Universidad Del Museo Social Argentino. Argentina, 1998. 220p.

LAZZARINI, S. G. BIALOSKORSKI NETO, S; CHADDAD, F. R. Decisões financeiras em cooperativas: Fontes de ineficiência e possíveis soluções. **Gestão e Produção.** v. 6, n. 3, p. 257-268, dez.1999.

LIRIO, Viviani Silva, LEITE, Carlos Antonio Moreira. O Papel das Cooperativas na Comercialização Agrícola Brasileira. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, XXXV, 1997.. **Anais....** Centro de Convenções Natal, Rio Grande do Norte.

KOTLER, Philip. **Marketing management:** analysis, planning, implementation and control. 9. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1997.

MARCOVITCH, J. **Tecnologia da informação e estratégia empresarial.** 4.ed. São Paulo: Futura, 1997.

MERTON, R. K.; FISKE, M.; KENDALL, P. L. **The focused interview:** a manual of problems and procedures. 2.nd ed. New York: Free Press, 1990.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet.** São Paulo: Saraiva, 2001.

\_\_\_\_\_. **Management information systems. Maging information technology in the e-business enterprise.** 5.ed. Irwin, McGraw-Hill, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais:** estratégias, práticas, operacionais. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Manual de gestão das cooperativas:** uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.

PEDROZO, Eugênio Ávila. **Cadre conceptuel pour le management des coopératives agricoles:** l'économie des conventions, la systémique et la complexité. Tese de Doutorado em Administração. Laboratório: Institut de Gestion Internationale AgroAlimentaire. Unité de Formation et Recherche en Génie des Systèmes Inudstriels, Institut National Polytechnique de Lorraine. Nancy, França, 1995. 395 p.

PEDROZO, Eugênio Ávila; SILVA, Tania Nunes da. Cooperativa, uma organização diferenciada rumo à sustentabilidade. **Análise**, Porto Alegre, v. 10, n. 2, p. 1-208, 2º sem. 1999.

PINHO, C. M. **Manual de cooperativismo**. São Paulo: Coopercultura/CNPQ, 1981, v. 2.

POLONIO, Wilson Alves. **Manual das sociedades cooperativas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, M. E.; MILLAR, V.E. How Information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, Boston, v. 63, n. 4, p.149-160, July1985.

PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. **Guia de avaliação – Nível 1**. Porto Alegre. 1999, 63p.

\_\_\_\_\_. **Guia de avaliação – Nível 2**. Porto Alegre. 2001, 108p.

SILVA, Tania Nunes da. Participação dos cooperados na gestão de cooperativas de produção: uma análise da separação entre propriedade e controle – **Perspectiva Econômica** – Série Cooperativismo. v. 29, n. 86, 1994.

SILVEIRA, Clóvis M. Gestão Estratégica Cooperativa. **Caderno CEDOPE: Cooperativismo e desenvolvimento rural e urbano**, n.13, p.32-40. São Leopoldo: UNISINOS, 1995.

SIMON et al. Decision making and problem solving. **Interfaces**. v. 17, n.s, p. 11-31, Sep./Oct 1987.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação**: Uma abordagem gerencial. 2. ed., Rio de Janeiro: LTC, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXO A – ROTEIRO PARA APLICAÇÃO DE ENTREVISTAS – NÍVEIS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL

---

### DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

- 1 – Cargo ou Função: \_\_\_\_\_
- 2 – Idade: \_\_\_\_\_
- 3 – Tempo de trabalho (para colaborador): \_\_\_\_\_  
– Tempo que pertence à função (para associado): \_\_\_\_\_
- 4 – Sexo: \_\_\_\_\_
- 5 – Função associada ao seguinte nível da estrutura da Tritícola:
- ( ) Assembléia Geral
  - ( ) Conselho de Administração
  - ( ) Conselho Fiscal
  - ( ) Direção Executiva
  - ( ) Gerência Geral
  - ( ) Gerência de Unidades de Negócio
  - ( ) Chefe de Setor

### QUESTÕES

- 1 – De modo geral, as informações recebidas, oriundas do SI da Tritícola, são obtidas através de:
- ( ) direto do sistema (relatórios emitidos diretamente pelo sistema);
  - ( ) do sistema, mas com relatórios otimizados (outros formatos e/ou complementados);
  - ( ) de fora do SI da Tritícola;
  - ( ) não sabe a origem das informações.
  - ( ) outro: \_\_\_\_\_
- 2 – Na maioria das decisões a serem tomadas, as informações para análise, oriundas das atividades da Tritícola são obtidas diretamente através de:
- ( ) relatórios;
  - ( ) verbal, mas sabendo sua origem;
  - ( ) verbal, não sabendo sua origem.
  - ( ) outro: \_\_\_\_\_

- 3 – Com relação ao SI da Tritícola e seus recursos de informações para a tomada de decisão, pode-se dizer que são:
- ( ) Muito bom
  - ( ) Bom
  - ( ) Regular
  - ( ) Ruim
  - ( ) Péssimo
  - ( ) Não sabe
- 4 – Com relação ao SI da Tritícola e seus recursos tecnológicos, pode-se dizer que são:
- ( ) Muito bom
  - ( ) Bom
  - ( ) Regular
  - ( ) Ruim
  - ( ) Péssimo
  - ( ) Não sabe
- 5 – Com relação às informações geradas pelo SI da Tritícola, para um melhor gerenciamento, pode-se dizer que são:
- ( ) Muito bom
  - ( ) Bom
  - ( ) Regular
  - ( ) Ruim
  - ( ) Péssimo
  - ( ) Não sabe
- 6 – Com relação aos recursos de TI existentes na Tritícola e os benefícios que podem gerar, em termos de otimização de respostas e segurança das informações, pode-se dizer que são:
- ( ) Muito bom
  - ( ) Bom
  - ( ) Regular
  - ( ) Ruim
  - ( ) Péssimo
  - ( ) Não sabe

- 7 – Quanto ao formato, pode-se dizer que, na maioria das vezes, as informações recebidas do SI da Tritícola são:
- ( ) diretas, prontas para análise;
  - ( ) a partir do formato que são recebidas, há necessidade de resumi-las para a obtenção de um modo mais apropriado para efetuar uma análise mais ampla e completa;
  - ( ) não utiliza informações do SI da Tritícola;
  - ( ) não sabe.

As questões 8 e 9 são de múltiplas escolhas e devem ser preenchidas de acordo com a importância da cada um dos itens propostos, onde 1 significa o mais importante, o 2 menos importante que o 1, o 3 menos importante que o 2 e assim sucessivamente.

- 8 – Ao participar de uma tomada de decisão, o fator que mais prevalece em termos de importância é:
- ( ) Situação individual dos associados, de um modo geral;
  - ( ) Situação da cooperativa, como um todo;
  - ( ) A sua situação específica ou setor/unidade que representa;
  - ( ) Não sabe;
  - ( ) Outro: \_\_\_\_\_ .
- 9 – Com relação aos aspectos que devem ser considerados em uma decisão que afeta a situação financeira da Tritícola:
- ( ) Conjuntura/contexto econômico onde a Tritícola está inserida;
  - ( ) As características relacionadas às atividades da Tritícola, como cooperativa;
  - ( ) A situação dos cooperados;
  - ( ) O papel social da Tritícola;
  - ( ) A estrutura interna da Tritícola;
  - ( ) Outro: \_\_\_\_\_ .
- 10 – Sobre a gestão em cooperativas:
- ( ) é diferenciada e tem que ser vista e tratada dessa maneira;
  - ( ) é diferenciada, mas tem que ser adaptada às condições de gerenciamento existentes em qualquer organização;
  - ( ) tem que ser tratada da mesma maneira que qualquer organização;
  - ( ) Não sabe.
  - ( ) Outro: \_\_\_\_\_ .

- 11 – Sobre a gestão na Tritícola, vista como uma cooperativa, mas analisando as decisões que abrangem as suas atividades como gestor:
- é diferenciada e tem que ser vista e tratada dessa maneira;
  - é diferenciada, mas tem que ser adaptada às condições de gerenciamento existentes em qualquer organização;
  - Deve ser tratada da mesma maneira que qualquer organização;
  - Não sabe;
  - Outro: \_\_\_\_\_ .
- 12 – Com relação ao SI da Tritícola e sua utilização no processo operacional, pode-se dizer que é:
- Imprescindível
  - Muito importante
  - Pouco importante
  - Indiferente
  - Não sabe
- 13 – Com relação ao SI da Tritícola e sua utilização no processo de tomada de decisão, pode-se dizer que é:
- Imprescindível
  - Muito importante
  - Pouco importante
  - Indiferente
  - Não sabe
- 14 – Com relação aos dados armazenados no SI da Tritícola, que servem para gerar as informações necessárias ao gerenciamento e/ou tomada de decisão:
- Satisfaz totalmente;
  - Nem sempre satisfaz;
  - Raramente satisfaz;
  - Nunca satisfaz;
  - Não sabe;
  - Outro: \_\_\_\_\_ .

- 15 – Informar a ordem de utilização, onde 1 indica o mais utilizado, 2 indica menos utilizado que o 1, 3 indica menos utilizado que o 2 e, assim sucessivamente: para obtenção de informações para analisar o desempenho do setor que representa ou determinada situação que esteja sendo analisada:
- ( ) Anotações pessoais;
  - ( ) Dados contábeis;
  - ( ) Do SI da Tritícola;
  - ( ) Correlacionando informações de várias fontes;
  - ( ) Não sabe;
  - ( ) Outro: \_\_\_\_\_ .
- 16 – Com relação ao acesso às informações estratégicas da Tritícola, estas são obtidas:
- ( ) Anualmente, através da divulgação dos relatórios contábeis anuais;
  - ( ) Informalmente, através de contatos verbais;
  - ( ) Através de indicadores expostos nos murais;
  - ( ) Através de relatórios contábeis mensais;
  - ( ) Não tem acesso / não busca informações;
  - ( ) Outro: \_\_\_\_\_ .
- 17 – Como são percebidas as informações da Tritícola:
- ( ) Satisfatórias;
  - ( ) Pouco satisfatórias;
  - ( ) Insuficientes;
  - ( ) Não sabe;
  - ( ) Outro: \_\_\_\_\_ .
- 18 – De um modo geral, os relatórios apresentados para análise, em uma tomada de decisão são de:
- ( ) Difícil interpretação;
  - ( ) Média interpretação;
  - ( ) Fácil interpretação;
  - ( ) Varia, dependendo da situação e assunto;
  - ( ) Não sabe;
  - ( ) Outro: \_\_\_\_\_ .

19 – Citar demais dados que são importantes no processo de tomada de decisão e que não foram abordados no questionário

---

---

---

---

---

20 – Outros comentários que o entrevistado gostaria de fazer:

---

---

---

---

---

## ANEXO B – ATAS DE REUNIÕES GERENCIAIS

DATA	ASSUNTOS	TIPO DE INFORMAÇÃO Interna/Externa	FORMA DE APRESENTAÇÃO DA INFORMAÇÃO	UTILIZA SI INTERNO: Sim/Não
03/02/2000	Definida reunião semanal com gerências e chefias de setores	I	Verbal	N
	Informação sobre o andamento do Recoop	I	Verbal	N
	Informada a pontuação obtida pela Triticola no PGQP e definição que deverá haver divulgação	I	Verbal	N
	Informação de novo colaborador para exercer a coordenação do Programa de Qualidade na Triticola	I	Verbal	N
	Informações sobre o exercício de 1999, que ainda não tem balanço pronto, mas que já apresenta resultados negativos – necessidade de reversão desse quadro no próximo ano	I	Verbal / Relatórios	S
	Previsão para desdobramentos das despesas e receitas mensais	I	Verbal	N
	Definição da data da próxima reunião	I	Verbal	N
	Programa de premiação da OCERGS (perspectiva de aumento das vendas)	E	Verbal	N
	Qualificação dos funcionários através do SESCOOP	I	Verbal	N
	Solicitado às gerências e chefias o controle das despesas e a busca do aumento das receitas, através de monitoramento de metas	I	Verbal	N
08/02/2000	Exposição do relatório de metas, Poe setor, que servirá de base para a elaboração das metas individuais (planejado/realizado). A avaliação do plano será trimestral. Cada participante recebeu eu plano, para monitoramento	I	Verbal	N

(Continua)

(Continuação)

DATA	ASSUNTOS	TIPO DE INFORMAÇÃO Interna/Externa	FORMA DE APRESENTAÇÃO DA INFORMAÇÃO	UTILIZA SI INTERNO: Sim/Não
15/02/2000	Próxima semana, avaliação dos resultados de janeiro/2000	I	Verbal	N
	Convite para curso gerencial	E	Verbal	N
	Implantação do banco de horas: até março/2000	I	Verbal	N
	Utilização da tabela CESA para recebimento de produtos em geral	I	Relatórios	N
	Cuidados com os estoques de grãos	I	Verbal	N
	Convênio CIPEL, com descontos para funcionários e dependentes	E	Verbal	N
	Treinamento para recebimento de cheques	I	Verbal	N
	Acompanhamento do plano de ação para 2000	I	Relatórios	S
	Postura das gerências com relação aos créditos liberados em suas áreas	I	Verbal	N
	Marcada reunião com gerências das unidades de recebimento de grãos, referentes à próxima safra	I	Verbal	N
	Será proferida palestra de esclarecimentos aos associados, antes da safra de soja	I	Relatórios	N
22/02/2000	Entrega e explicação do uso do instrumento para monitoramento de reclamações	I	Relatórios	N
	Apresentação dos resultados por setor (planejado x realizado) – referente a janeiro de 2000	I	Relatórios	S
	Definido que a data para avaliação dos resultados referentes a fevereiro/2000 será dia 14/03/2000	I	Verbal	N
21/03/2000	Controle de estoques: necessidade de identificação das falhas humanas e falhas do sistema	I	Verbal	N
	Necessidade de normatização dos procedimentos para recebimentos de cheques	I	Verbal	N
	Questionários (pesquisa sobre satisfação de clientes)	I	Verbal	N
	Necessidade de redução de horas extras	I	Verbal	N
	Pesquisas com outras cooperativas sobre os procedimentos que essas estão adotando para redução de horas extras	I	Verbal	N

(Continua)

(Continuação)

DATA	ASSUNTOS	TIPO DE INFORMAÇÃO Interna/Externa	FORMA DE APRESENTAÇÃO DA INFORMAÇÃO	UTILIZA SI INTERNO: Sim/Não
30/03/2000	Apresentação dos resultados de fevereiro de 2000	I	Relatórios	S
	Prorrogação do REFIS	E	Verbal	N
	Prorrogação do RECOOP	E	Verbal	N
	Problema referente aos valores das transferências, que utiliza o custo médio	I	Verbal	N
	Necessidade de abordagem mais forte com a SYS-ON, para que resolvam problemas de controle de estoques	I	Verbal	N
18/04/2000	Avaliação/demonstração dos resultados referentes ao primeiro trimestre de 2000	I	Relatórios	S
	Gerentes parabenizados pelo alcance das metas	I	Verbal	N
	Necessidade de agilização no programa de qualidade	I	Verbal	N
	Necessidade de uso dos planos de metas no dia-a-dia	I	Verbal	N
	Cartazes desatualizados (objetivos 1999) nas unidades deverão ser recolhidos	I	Verbal	N
	Foi entregue aos gerentes das unidades, circular referente aos cuidados a serem tomados no recebimento de cheques	I	Relatórios	N
16/05/2000	Avaliação dos resultados do primeiro quadrimestre de 2000	I	Relatórios	S
	Extinção da conta "Clientes especiais"	I	Verbal	N
	A conta corrente deverá ser usada somente para conta de pagamento antecipado e a conta título deverá ser usada para as demais vendas, sempre com data de vencimento definida	I	Verbal	N
	Demonstrativo de horas extras, onde houve redução de 35% com relação ao mesmo período do ano anterior	I	Relatórios	S
	Avaliação do recebimento de soja em 2000	I	Relatórios	S
	Indicadores selecionados pelos setores	I	Relatórios	S
	Controle no uso de telefones, objetivando redução de custos	I	Verbal	N

(Continua)

(Continuação)

DATA	ASSUNTOS	TIPO DE INFORMAÇÃO Interna/Externa	FORMA DE APRESENTAÇÃO DA INFORMAÇÃO	UTILIZA SI INTERNO: Sim/Não
11/07/2000	Entregue convites para palestra sobre motivação e estresse ocupacional	E	Verbal	N
	Divulgação da primeira avaliação do 2º S, com reconhecimento público, ao posto de combustível pelo alcance do objetivo da avaliação	I	Verbal/Relatórios	N
	Gerente da unidade de Nova Esperança manifestou-se negativamente com relação à avaliação feita referente ao 2ºS	I	Verbal	N
	Informado ao grupo sobre a premiação do concurso da OCERGS	I	Verbal	N
	Indicadores: comentado que alguns setores não entregam	I	Verbal	N
18/10/2000	Solicitação de entrega dos indicadores referentes ao mês de setembro/2000	I	Verbal	N
	Solicitado comprometimento para entrega nas datas certas as informações de monitoramento de reclamações	I	Verbal	N
	Implantado demonstrativo de movimentação de produção	I	Verbal	N
	Encerramento da safra	I	Verbal	N
	Recomendação às chefias quanto a assinatura dos clientes nas Notas Fiscais a prazo	I	Verbal	N
	Melhor organização na documentação enviada aos setores administrativos	I	Verbal	N
	Comunicação de compra de equipamentos para supermercado Nova Esperança	I	Verbal	N
	Disponibilidade para venda uma automotriz		Verbal	N
	Programação da qualidade para 24 e 25 de outubro	I	Verbal	N
	Situação do descarte (2ºS) nas unidades	I	Verbal	N
Monitoramento dos estoques de sementes, adubos, etc	I	Relatórios	S	

(Continua)

(Continuação)

DATA	ASSUNTOS	TIPO DE INFORMAÇÃO Interna/Externa	FORMA DE APRESENTAÇÃO DA INFORMAÇÃO	UTILIZA SI INTERNO: Sim/Não
22/11/2000	Apresentação dos resultados, por setor	I	Relatórios	S
	Comunicação às gerências sobre a avaliação externa do PGQP	I	Verbal	N
	Adiantamento do dissídio salarial referente à novembro de 2000	I	Verbal	N
	Possibilidade de atraso do 13º salário	I	Verbal	N
13/12/2000	Organização do II Seminário sobre bovinocultura de leite	I	Verbal	N
	Discussão sobre a programação dos 45 anos da Triticola	I	Verbal	N
	Intensificação de controle aos produtores de leite para o seminário	I	Verbal	N
27/12/2000	Planejamento 2001	I	Relatórios	S
	Indicadores	I	Relatórios	N
	Proposta para redução de custos	I	Verbal	N
	Data para comemoração dos 45 anos da Triticola	I	Verbal	N
	Data para apresentação, por setor, o planejamento de 2001	I	Verbal	N
	Filme sobre planejamento, aos gerentes, dia 03/01/2001	I	Verbal	N
19/04/2001	Avaliação de desempenho no 1º semestre de 2001	I	Relatórios	S
	Apresentação, pelas unidades, da pesquisa de satisfação a ser realizada até 30 de abril	I	Verbal	N
	Apresentação do trabalho realizado no setor de insumos, pelo funcionário Daniel	I	Relatórios	S
	Solicitação da entrega em dia dos relatórios de monitoramento das reclamações	I	Verbal	N
28/06/2001	Segurança nas unidades, a fim de evitar furtos	I	Verbal	N
	Informado à equipe o não atingimento de metas junto ao PGQP e solicitado maior empenho dos gerentes	I	Relatórios	N

(Continua)

(Continuação)

DATA	ASSUNTOS	TIPO DE INFORMAÇÃO Interna/Externa	FORMA DE APRESENTAÇÃO DA INFORMAÇÃO	UTILIZA SI INTERNO: Sim/Não
05/07/2001	Verificação do andamento do planejamento, referente às atividades do mês de junho	I	Verbal	N
	Apresentação dos resultados de pesquisa de clima	I	Relatórios	N
	Apresentação do processo de avaliação de fornecedores	I	Relatórios	S
	Apresentação da 2ª pesquisa de satisfação, entregue na comercialização	I	Relatórios	N
	Entregue formulário de levantamento de necessidades e de justificativas de não atingimento de metas	I	Relatórios	N
	Apresentado pelos setores de contabilidade e qualidade os indicadores de inadimplência de cada unidade, com entrega de material para avaliação, para cada unidade	I	Relatórios	S
08/08/2001	Análise de resultados	I	Relatórios	S
	Programação de eventos para confraternização de colaboradores	I	Verbal	N
	Plano de saúde	I	Verbal	N
	Normas de crédito e cobrança	I	Verbal	S
05/09/2001	Programa de treinamento para 2001	I	Verbal	N
	Entregue pesquisa de satisfação e necessidades quanto ao Si e informática	I	Relatórios	N
	Pesquisa externa – data para entrega e andamento da mesma	I	Verbal	N
	Projeto Tritícola-URI	I	Relatórios	N
	Formação e divulgação das equipes de alto desempenho	I	Relatórios	N
	Definição de fluxograma das atividades administrativas, setorizadas	I	Relatórios	N
	Pesquisa sobre planos de saúde	E	Relatórios	N
	Procedimentos de embarque – grãos	I	Relatórios	N
	Promoção 20 de setembro	I	Verbal	N
	Peças existentes na unidade de Capão do Cipó	I	Relatórios	S
	Programação de férias	I	Relatórios	S
	Solicitado às gerências a elaboração de relatório sobre furtos	I	Verbal	N
	Andamento do planejamento 2001	I	Relatórios	S

(Continua)

(Continuação)

DATA	ASSUNTOS	TIPO DE INFORMAÇÃO Interna/Externa	FORMA DE APRESENTAÇÃO DA INFORMAÇÃO	UTILIZA SI INTERNO: Sim/Não
09/01/2002	Comunicação sobre a primeira SIPAT. Público alvo: colaboradores, familiares, associados e comunidade	I	Verbal	N
	Relato de viagem à CAMNPAL, onde houve apresentação de equipes de alto desempenho.	I	Verbal	N
	Solicitada programação de férias e o levantamento das necessidades de treinamento dos setores, para o planejamento de 2002	I	Verbal	N
	Solicitado à área de qualidade, o controle de não conformidade dos processos	I	Verbal	N
	Marcada para 16/01/2002 a apresentação da equipe de pesquisa externa, com dados referentes à pesquisa de satisfação	I	Verbal	N
	A gerência geral solicitou aos responsáveis por setores, a verificação dos estoques, a fim de sanarem as diferenças encontradas na auditoria	I	Verbal	N
03/04/2002	Definição da bonificação de safra aos gerentes dos armazéns	I	Verbal	N
	Avaliação do planejamento – plano de ação e investimentos	I	Relatórios	S
17/04/2002	Pesquisa de satisfação	I	Relatórios	N
	Avaliação dos funcionários com contrato de experiência	I	Verbal	N
	Janta com funcionários envolvidos na abertura do novo supermercado – homenagem da Direção	I	Verbal	N
	Balancetes	I	Relatórios	S
	Definição de reunião de ambientação dos novos funcionários	I	Verbal	N
	Solicitado maior discussão sobre o programa de qualidade nos armazéns	I	Verbal	N

(Continua)

(Conclusão)				
DATA	ASSUNTOS	TIPO DE INFORMAÇÃO Interna/Externa	FORMA DE APRESENTAÇÃO DA INFORMAÇÃO	UTILIZA SI INTERNO: Sim/Não
19/06/2002	Apresentação do planejamento de marketing	I	Relatórios	N
	Novo modelo de sistema de informações, proposta pela OCERGS	I	Relatórios	N
	Solicitado ao responsável pela área de informática, a elaboração de rotina para definição de limites de crédito	I	Verbal	N
	Recebimento de cheques: procedimentos SPC	I	Verbal	N
	Solicitação de verificação da situação dos cheques com problemas na filial do supermercado	I	Verbal	S
28/08/2002	Informação sobre o calendário de reuniões de núcleos	I	Verbal	N
	Avaliação de relatório de auditoria	I	Relatórios	N
	Situação dos sistemas de estoque e patrimônio	I	Verbal	N
	Adequação do plano de contas à atual legislação	I	Verbal	N
	Avaliação do sistema de consultas à SERASA	E	Verbal	N

## ANEXO C – ATAS DE REUNIÕES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

DATA	ASSUNTOS	TIPO DE INFORMAÇÃO Interna/Externa	FORMA DE APRESENTAÇÃO DA INFORMAÇÃO	UTILIZA SI INTERNO: Sim/Não
04/07/1998	Potencial da ração fabricada pela Triticola	I	Verbal, baseada em experiências	N
	Aviso de exclusão de associados	I	Verbal	N
08/09/1998	Sugestão para troca de local do setor de Insumos	I	Verbal	N
	Solicitação de informações sobre devedores do setor de Insumos	I	Verbal	N
03/11/1998	Admissão de sócios	I	Verbal	N
	Exposição pelo Presidente do projeto do Recoop	I/E	Verbal	N
15/03/1999	Apresentação do relatório de balanço do exercício de 1998	I	Relatórios	S
	Apresentação do relatório gerencial setorial, com desempenho por setor	I	Relatórios	S
	Definição de data pra AGO	I	Verbal	N
31/05/1999	Apresentação do relatório co situação financeira do setor de combustíveis (posto)	I	Relatório	S
	Sugestões para aumento de vendas	I	Verbal	N
	Aprovado a inclusão da Triticola da Central de Cooperativas de Beneficiamento do Leite	I/E	Verbal	N
08/11/1999	Situação do Recoop	I/E	Verbal / relatórios	S
	Comunicação de suspensão de trabalhos do RH, por contenção de despesas	I	Verbal	N
14/02/2000	Situação do Recoop	E	Verbal	N
20/03/2000	Apresentação do balanço de 1999	I	Relatórios	S
03/07/2000	Relato sobre situação financeira da triticola	I	Verbal / relatórios	S
	Endividamento da Triticola: soluções que estão tomadas (REFIS, PESA)	I/E	Verbal	N
	Decidida nova reunião com relatórios contendo números da cooperativa	I	Verbal	N

(Continua)

(Continuação)

DATA	ASSUNTOS	TIPO DE INFORMAÇÃO Interna/Externa	FORMA DE APRESENTAÇÃO DA INFORMAÇÃO	UTILIZA SI INTERNO-Sim/Não
24/10/2000	Exposição do programa de qualidade da Triticola	I	Verbal / relatórios	N
	Exposição da situação financeira da Triticola, com desempenho por unidade de negócio	I	Relatório	S
	Exposição do plano de ação para os próximos anos, com metas a serem alcançadas e ações necessárias	I	Relatórios	S
	Debate entre participantes	I	Verbal	N
22/11/2000	Solicitação de aprovação para assinatura do Recoop	I	Relatórios	N
02/02/2001	Apresentação do resultado geral, por departamento, da Triticola	I	Relatório	S
	Apresentação de projeção de resultados para 2001	I	Relatórios	S
	Reestruturação do Departamento Técnico	I	Verbal	N
	Acertada data para nova Assembléia Geral Ordinária	I	Verbal	N
10/06/2001	Recoop	I/E	Verbal	N
	Forma para reembolsar associados	I	Verbal	N
	Financiamento junto a Petróleo Ipiranga – aprovação das garantias	I	Verbal	N
	Agendada nova data para AGE	I	Verbal	N
24/09/2001	Apresentação do novo gerente comercial	I	Verbal	N
	Reclamações quanto ao atendimento	I	Verbal	N
23/01/2002	Autorizada a abertura de novo supermercado	I	Verbal	N
	Leitura dos resultados operacionais de 2001	I	Relatórios	S
	Solicitação de dados sobre inadimplência do setor de insumos	I	Verbal	N
27/05/2002	Apresentação de relatórios de inadimplência do setor de insumos	I	Relatórios	S
	Cópia para Conselheiros do projeto de qualidade	I	Relatórios	N
	Relato sobre números finais do recebimento de soja	I	Relatórios	S
	Relato sobre vendas no novo supermercado	I	Relatórios	S
	Comunicado a demissão do gerente do setor de insumos	I	Verbal	N
	Sugestão no modo de efetuar novas contratações	I	Verbal	N
	Aprovada convocação de AGE	I	Verbal	N

(Continua)

(Conclusão)				
DATA	ASSUNTOS	TIPO DE INFORMAÇÃO Interna/Externa	FORMA DE APRESENTAÇÃO DA INFORMAÇÃO	UTILIZA SI INTERNO: Sim/Não
16/07/2002	Comentário sobre concurso para admissão	I	Verbal	N
	Apresentação do relatório de vendas da filial do supermercado	I	Relatórios	S
	Informação da negociação de dívidas com a prefeitura	I	Verbal	N
	Aprovação de sugestão para AGE, sobre supressão de artigo do estatuto social	I	Relatórios	N
	Proposta para contratação de auditor interno	I	Verbal	N
19/08/2002	Apresentação de abaixo-assinado de associados solicitando convocação da AGE para alteração do Estatuto Social – aprovada.	E	Relatórios	N
	Mudança no código de atividade na filial do supermercado de Nova Esperança do Sul	E	Verbal	N
11/12/2002	Proposta para efetuar trabalho de esclarecimento junto ao quadro de associados, antes da AGE	E	Verbal	N
	Mudança de endereço do Posto de Combustível	E	Verbal	N
04/01/2003	Autorização ao Presidente para convocação da AGE	I	Verbal	N

## ANEXO D – ATAS DE REUNIÕES DAS ASSEMBLÉIAS GERAIS ORDINÁRIAS E EXTRAORDINÁRIAS

DATA	TIPO: Ordinária Extraordinária	ASSUNTOS	FORMA DE APRESENTAÇÃO DA INFORMAÇÃO	Uso do SI (S/N)	Nº participantes
09/03/1998	O	1 - (*)	Uso de relatórios e explicação verbal	S	(**)
		2 – Apreciação do Plano de desenvolvimento	Verbal	S	
		3 – Autorização para contratação do Recoop	Verbal	N	
14/10/1998	E	1 – Adesão ao Recoop	Verbal	N	(**)
		2 – Alteração no estatuto	Explicação verbal	N	
		3 – Autorização para o Conselho de Administração oferecer garantias hipotecárias	Explicação verbal	N	
		4 – Capacitação profissional do quadro funcional e profissionalização dos cooperados	Explicação verbal	N	
29/03/1999	O	1 – (*)	Uso de relatórios e explicação verbal	S	129
27/03/2000	O	1 – (*)	Uso de relatórios e explicação verbal	S	123
26/03/2001	O	1 – (*)	Uso de relatórios e explicação verbal	S	183
18/06/2001	E	1 - Autorização para desativar retenção da cota capital para quitação das operações de renegociação com o Recoop	Explicação verbal	N	35
		2 – Discussão sobre possibilidade de aprovação de proposta de desmobilização gradual de ativos não relacionados com o objetivo principal da sociedade	Explicação verbal	N	
27/03/2002	O	1 – (*)	Uso de relatórios e explicação verbal	S	122
		2 – Indicação de delegados para votar nas eleições da OCERGS	Explicação verbal	N	
10/10/2002	E	1 – Alteração no Estatuto Social da Tritícola	Explicação verbal	N	348
		2 – Prorrogação em 3 meses o mandato dos conselheiros administrativos e fiscais	Explicação verbal	N	
20/02/2003	E	1 – Alteração no Estatuto Social da Tritícola	Explicação verbal	N	323
25/03/2003	O	(*)	Uso de relatórios e Explicação verbal	S	275

(\*): Todo início de Assembleia Geral Ordinária há uma pauta obrigatória, composta dos seguintes itens:

- Prestação de contas do Conselho de Administração, envolvendo:
  - A) Relatório do Conselho de Administração;
  - B) Balanço Patrimonial;
  - C) Demonstrativo de sobras e perdas
  - D) Parecer do Conselho Fiscal e Auditoria;
  - E) Plano de atividades para o próximo exercício;
- Destinação do resultado do exercício;
- Eleição e posse dos membros componentes do Conselho Fiscal;
- Fixação dos honorários do Presidente e demais membros da diretoria e executiva e estipulação do valor da cédula de presença para os conselheiros administrativos.

(\*\*): não foi possível localizar a relação dos associados que estavam presentes.

# ANEXO E – MODELO DE RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS – UNIDADES POSTO DE COMBUSTÍVEL

TRITÍCOLA	- MERC.REVENDA - POSTO - SEDE DRE- Demonstrativo do Resultado do Exerc												< SYS-ON >	(15:59 - 12/09/2002) PAG.: 1
DESCRIÇÃO	Jan-2002	Fev-2002	Mar-2002	Abr-2002	Mai-2002	Jun-2002	Jul-2002	Ago-2002	Set-2002	Out-2002	Nov-2002	Dez-2002	Total-2002	
Faturamento Bruto	288396,24	276591,06	364500,22	592912,97	521794,74	294122,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2338317,34	
Vendas à Vista	109027,58	88034,55	131992,57	125943,86	138695,77	116145,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	709839,67	
Vendas a Prazo	179368,66	188556,51	232507,65	466969,11	383098,97	177976,77	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1628477,67	
( - ) Dev e Impostos Sobre Vendas	-509,36	-614,12	-3781,91	-10583,13	-5793,11	-366,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-21648,30	
Faturamento Líquido	287886,88	275976,94	360718,31	582329,84	516001,63	293755,44	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2316669,04	
(-) CMV Custo das Mercadorias Vendidas	-246251,50	-241530,58	-319081,29	-500634,75	-450378,33	-259069,73	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-2016946,18	
LUCRO BRUTO	41635,38	34446,36	41637,02	81695,09	65623,30	34685,71	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	299722,86	
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Despesas com Funcionários	-8654,94	-9631,29	-9012,19	-11291,85	-10787,25	-13345,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-62722,84	
Despesas Honorários Administrativos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Serviços Profissionais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Encargos Sociais	-3151,04	-3605,99	-2896,16	-3654,31	-3069,62	-4367,64	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-20744,76	
Transporte e Armazenagem	-37,12	0,00	-44,17	0,00	-382,00	-37,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-501,09	
Despesas com Imobilizações	-3039,84	-3395,65	-2709,48	-4976,24	-4159,20	-4679,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-22959,49	
Propaganda e Divulgação	-380,00	-380,00	-680,30	-380,00	-380,00	-1210,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-3410,30	
Despesas com Comunicação	-224,78	-248,26	-295,34	-271,12	-219,10	-225,73	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-1484,33	
Despesas Viagens	0,00	0,00	-49,70	-29,20	-525,95	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-604,85	
Materiais de Expediente	0,00	0,00	0,00	0,00	-13,80	-111,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-125,55	
Impostos, Taxas e Multas	0,00	0,00	-450,00	-1173,68	-1500,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-3124,18	
Contribuições Estatutárias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Emolumentos e Gastos Legais	0,00	0,00	-407,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-407,40	
Outras Despesas	-419,24	0,00	-4267,76	0,00	-268,08	-211,36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-5166,44	
TOTAL DAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS	-15906,96	-17261,19	-20812,50	-21776,40	-21305,50	-24188,68	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-121251,23	
RESULTADO DA ATIVIDADE	25728,42	17185,17	20824,52	59918,69	44317,80	10497,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	178471,63	
DESPESAS FINANCEIRAS	-545,77	-427,54	1346,54	-244,47	1330,37	16,94	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1476,07	
Juros S/Financiamento	0,00	0,00	-31,74	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-31,74	
Juros P/Atraso Pagamento	-485,93	-367,54	-1062,35	-185,21	-10,59	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-2111,62	
C P M F	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Despesa Bancárias	-59,84	-60,00	-61,82	-59,26	-59,04	-62,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-362,18	
Receitas Financeira	0,00	0,00	2502,45	0,00	1400,00	79,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3981,61	
Desp Var Preço Grãos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
RESULTADO OPERACIONAL	25182,65	16757,63	22171,06	59674,22	45648,17	10513,97	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	179947,70	
(-) IR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
LUCRO LÍQUIDO	25182,65	16757,63	22171,06	59674,22	45648,17	10513,97	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	179947,70	
MB =	14,46	12,48	11,54	14,03	12,72	11,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12,94	
MA =	8,94	6,23	5,77	10,29	8,59	3,57	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,70	
MO =	8,75	6,07	6,15	10,25	8,85	3,58	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,77	
=====	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
DESPESAS RATEIO	-22343,83	-15950,43	-15130,79	-9889,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-76633,53	
RECEITAS RATEIO	2786,34	3129,90	1370,12	1922,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9208,65	
RESULT. LIQ. APÓS RATEIO	-19557,49	-12820,53	-13760,67	-7967,18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-67424,88	
MARG. LIQ. APÓS RATEIO =	-6,79	-4,65	-3,82	-1,37	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-2,91	
=====	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
DESP. COM PESSOAL	-4,10	-4,80	-3,30	-2,57	-2,69	-6,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-3,60	
DESP. COM VENDAS	-0,13	-0,14	-0,19	-0,07	-0,07	-0,41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,15	
DESP. TRIBUTÁRIAS	0,00	0,00	-0,13	-0,20	-0,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,14	
DESP. ADM	-0,22	-0,09	-1,39	-0,05	-0,20	-0,19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,34	
DESP. OPERAC.	-1,07	-1,23	-0,76	-0,86	-0,88	-1,61	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-1,01	
DESP. FINANC.	-0,19	-0,16	0,37	-0,04	0,26	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	

# ANEXO F – MODELO DE RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS – SETOR COMERCIALIZAÇÃO

=====

<SPALRFQ> LISTAGEM DE RESUMO FINANC. QUANTIT. - 1 < SYS-ON >  
 COOP.REG.TRITICOLA SANTIAGUENSE LT. (12:13 - 01/08/2003) PAG.: 1

FILIAL : TODAS PRODUTO : 0001 - SOJA MODALIDADE : 01 - INDUSTRIA SAFRA : 02/03  
 PERIODO : 01/01/2003 A 30/07/2003 ARMAZEM : TODOS

=====

PRODUTO: SOJA INDUSTRIA

FILIAL	RECEBIMENTO BRUTO	RECEBIMENTO LIQUIDO (1)	CAPITAL	T.P.S.	RECEBIMENTO LIQUIDO (2)	ESTOQUE (1) COMPRADO	DEVOLVIDO	ESTOQUE (2) A LIQUIDAR	PR. MEDIO
UNISTALDA	9.831.780	9.557.911	95.580		9.462.331	5.088.338	1.151.360	3.222.633	32,21
TUPANTUBA	2.896.610	2.853.217	28.538		2.824.679	1.669.900	340.892	813.887	33,75
CAPAO CIPO	28.984.200	28.328.079	265.276		28.062.803	13.526.107	2.204.909	12.331.787	31,72
SILO	19.021.980	18.505.443	182.689		18.322.593	7.611.651	4.165.367	6.545.575	31,90
ARM.NOVA ESP	8.440.198	8.147.000	80.529		7.970.741	2.805.841	10.489	5.154.411	31,88
CURUSSU	8.104.670	7.878.850	78.791		7.800.059	3.222.911	1.185.000	3.392.148	32,16
TOTAL GERAL	77.279.438	75.270.500	731.403		74.443.206	33.924.748	9.058.017	31.460.441	31,94

FILIAL	RECEBIMENTO LIQUIDO (1)	TRANSFERENC ENTRADA	TRANSFERENC SAIDA	VENDA INDUSTRIA	EXPEDICAO	DEVOLVIDO	SALDO	PR. MEDIO
UNISTALDA	9.557.911	167.190	46.040	7.683.930	7.312.840	1.151.360	843.771	34,41
TUPANTUBA	2.853.217	340.892	767.530	2.098.970	2.098.970	340.892	-13.283	20,00
CAPAO CIPO	28.328.079		113.400	21.369.970	19.975.920	2.204.909	4.639.800	34,96
SILO	18.505.443	1.957.620	632.011	8.974.175	9.263.628	4.165.367	6.691.510	31,85
ARM.NOVA ESP	8.147.000		1.001.910	7.145.350	7.080.580	10.489	-10.749	33,51
CURUSSU	7.878.850	210.000	309.330	6.362.560	6.333.570	1.185.000	231.960	30,26
TOTAL GERAL	75.270.500	2.675.702	2.870.221	53.634.955	52.065.508	9.058.017	12.383.009	32,87

**Primeira parte do relatório: referente aos dados de recebimento**

FILIAL: Unidade de recebimento  
 RECEBIMENTO BRUTO: Peso total recebido, em Kg, sem descontos de umidade e impureza  
 RECEBIMENTO LÍQUIDO (1): Peso total recebido, após descontos de umidade e impureza  
 CAPITAL: Peso total descontado, para depósito na conta Capital  
 T.P.S.: Taxa de prestação de serviço cobrada pela cooperativa  
 RECEBIMENTO LÍQUIDO (2): Peso total depositado, descontando Capital e T.P.S.  
 ESTOQUE (1) COMPRADO: Peso total já comprado do produtor  
 DEVOLVIDO: Peso total devolvido ao associado  
 ESTOQUE (2) A LIQUIDAR: Peso total depositado a ser comprado do associado  
 PR. MÉDIO: Preço médio pago, por saca de 60 Kg, ao produtor

**Segunda parte do relatório: referente aos dados de movimentação do produto nos armazéns e vendas**

FILIAL: Unidade de recebimento  
 RECEBIMENTO LÍQUIDO (1): Peso total recebido, após descontos de umidade e impureza  
 TRANSFERENC ENTRADA: Peso total recebido no armazém, por transferências  
 TRANSFERENC SAIDA: Peso total saído do armazém, por transferências  
 VENDA INDUSTRIA: Peso total já vendido pela cooperativa  
 EXPEDIÇÃO: Peso total já expedido (já saído do armazém)  
 DEVOLVIDO: Peso total devolvido ao associado  
 SALDO: Recebimento líquido mais recebimentos por transferências, menos saídas por transferências, menos vendas, menos devoluções  
 PR. MÉDIO: Preço médio recebido nas vendas, por saca de 60 Kg.

## ANEXO G – MODELO DE RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS – SETOR SUPERMERCADO

=====		INDICES LUCRO/CUSTO MENSAL - 11/2002					(14:15 - 01/11/2002)		< SYS-ON >	
=====		COOP. REG. TRIT. SANTIAGUENSE LTDA.					PAG.: 1		=====	
CODIGO	DESCRICAO	(%) ESTOQ.	(%) VENDA	DIAS GIRO	MARGEM	C.M.V.	ESTOQUE PRECO CUSTO	ESTOQUE PRECO VENDA	UNIDADES VENDA/MES	SALDO
01	TRITICOLA (01)	100,00			63,00		657.322,85	1071.410,29		661.693,10
01 - 22.01	TRITICOLA(01)-MERC.SANTIAGO	100,00			63,00		657.322,85	1071.410,29		661.693,10
01	PROD.PERECEIVEIS	18,88			95,77		124.101,23	242.952,25		150.192,90
01.010	ACOGUE	17,71			19,34		116.410,01	138.922,41		-37.126,90
01.010.101	CARNE BOVINA	16,00			19,39		105.156,30	125.545,26		-36.556,65
45309.9	AGULHA BOVINA KG	1,69			20,00		11.125,21	13.350,25		-4.045,53
45243.2	ALCATRA BOVINA KG	1,11			20,08		7.320,45	8.790,42		-1.469,97
45306.4	CARNE BOVINA 1  C/OSSO KG	1,83			19,89		12.000,79	14.387,87		-3.269,97
45307.2	CHULETA BOVINA KG	1,26			29,79		8.270,62	10.734,72		-2.439,71
58273.5	CONTRA FILE BOVINO KG	,45			19,94		2.934,27	3.519,36		-439,92
50381.9	CORCAO BOVINO KG	,06			19,76		423,63	507,34		-253,67
45310.2	COSTELA BOVINA KG	2,41			10,03		15.816,61	17.402,67		-4.405,74
46725.1	COSTELA BOVINA MINGA KG	,42			10,06		2.750,57	3.027,36		-864,96
45242.4	COXAO DE DENTRO BOVINO KG	,97			19,92		6.371,06	7.640,09		-1.294,93
45305.6	COXAO DE FORA BOVINO KG	,05			20,00		296,91	356,29		-69,86
45322.6	FERVIDO BOVINO KG	,52			20,00		3.412,80	4.095,36		-4.875,43
45319.6	FIGADO BOVINO KG	,22			19,79		1.456,19	1.744,39		-758,43
51503.5	GUISADO BOVINO 1  KG	,26			20,00		1.676,70	2.012,04		-372,60
47073.2	GUISADO BOVINO 2  KG	1,40			10,03		9.210,04	10.133,61		-2.565,47
45354.4	MATAMBRE BOVINO KG	,10			20,00		629,77	755,73		-190,84
46868.1	MONDONGO BOVINO KG	,04			19,79		285,47	341,96		-148,68

**CÓDIGO:** Código do produto. Nas primeiras linhas indica, respectivamente: filial, filial e unidade de negócio, níveis do grupo que está sendo listado;

**DESCRIÇÃO:** Descrição dos produtos;

**(%) ESTOQ.:** Percentual do estoque sobre o total que está sendo listado, dentro do nível, grupo ou filial;

**(%) VENDA:** Percentual da venda sobre o total que está sendo listado, dentro do nível, grupo ou filial;

**DIAS GIRO:** quantidade de dias que o produto leva para girar;

**MARGEM:** Margem de lucro, cadastrada para o produto;

**C.M.V:** Custo da mercadoria vendida;

**ESTOQUE – PREÇO DE CUSTO:** Valor do estoque, ao preço de custo;

**ESTOQUE – PREÇO DE VENDA:** Valor do estoque, ao preço de venda;

**UNIDADES VENDA/MÊS:** Quantidade vendida no mês que está sendo analisado;

**SALDO:** Quantidade de produtos em estoque.

## ANEXO H – MODELO DE RELATÓRIO RELATIVO ÀS CONTAS AUXILIARES – SETOR FINANCEIRO

---

```

=====
<SCCLFCX>          LISTAGEM DE FLUXO DE CAIXA - 1          < SYS-ON >
COOP.REG.TRITICOLA SANTIAGUENSE LT.          (12:07 - 01/08/2002)  PAG.: 1
=====
PERIODO : 05/08/2002 A 10/08/2002

```

DATA	PRODUCAO	CTAS. A PAGAR	TOTAL
05/08/2002		40.317,14	40.317,14
07/08/2002		13.826,44	13.826,44
08/08/2002		13.379,54	13.379,54
09/08/2002		11.224,03	11.224,03
10/08/2002		25.416,10	25.416,10
	----- 0,00	----- 104.163,25	----- 104.163,25

## ANEXO I – ESTRUTURA DE TI DA TRITÍCOLA: *HARDWARE*

SETOR/UNID. NEGÓCIO	NUM. COLABORADORES	EQUIPAMENTOS (EQUIP.)	QTD. EQUIP.	FINALIDADE	USUÁRIOS QUE ACESSAM
Direção	3	Computador	1	- Acesso ao SI interno - Elaboração de textos e planilhas - Acesso a Internet	1
Contábil	4	Computador	3	- Acesso ao SI interno - Elaboração de textos e planilhas - Acesso a Internet	4
		Impressora	2	- Relatórios oriundos do SI interno - Demais relatórios	4
Financeiro	3	Computador	2	- Acesso ao SI interno	2
		Impressora Cheque	1	- Acesso ao SI interno	1
Comercialização	4	Computador	4	- Acesso ao SI interno - Elaboração de textos e planilhas	4
				- Acesso a Internet	2
Comercialização	4	Impressora	3	- Relatórios oriundos do SI interno - Demais relatórios - Emissão de documentos fiscais	4
RH/Qualidade	1	Computador	1	- Elaboração de textos, planilhas, apresentações - Acesso a Internet	1
Dep Pessoal	1	Computador	1	- Acesso ao SI interno - Elaboração de textos e planilhas - Acesso a Internet	1
		Impressora	1	- Relatórios oriundos do SI interno - Demais relatórios	1
Dep. Técnico	3	Computador	1	- Elaboração de projetos para associados	2
		Impressora	1	- Projetos	2
Setor de Insumos	3	Computador	2	- Acesso ao SI interno - Elaboração de textos e planilhas - Emissão de Notas Fiscais	3
		Impressora	2	- Relatórios ref. Ao SI interno - Impressão de textos e planilhas - Emissão de Notas Fiscais	3
		Emissor de Cupom Fiscal	1	- Emissão de Cupom Fiscal	3

(Continua)

(Continuação)

SETOR/UNID. NEGÓCIO	NUM. COLABORADORES	EQUIPAMENTOS (EQUIP.)	QTD. EQUIP.	FINALIDADE	USUÁRIOS QUE ACESSAM
CPD	3	Computador	2	- Acesso ao SI interno - Elaboração de textos e planilhas - Acesso e manutenção site Internet - Manutenção no SI - Desenvolvimento e manutenção de aplicativos	3
		Impressoras	2	- Uso geral para o setor e demais setores da administração	Uso geral
		Computador/servidor	1	- Servidor do BD da Administração	Uso geral
Supermercado Matriz	45	Computador/servidor	1	- Servidor do BD do Supermercado	Uso geral
Supermercado Matriz - área administrativa	5	Computador	4	- Acesso ao SI interno	5
				- Elaboração de textos e planilhas	5
				- Acesso a Internet	1
				- Documentos Fiscais	1
		Impressora	2	- Relatório ref. ao SI interno - Impressão de textos e planilhas - Emissão de Notas Fiscais	1
Leitor de código de barras	1	- Facilitador no processo de recebimento de produto			
Supermercado Matriz - área de vendas	20	Computador	8	- Acesso ao SI Interno	8
		Computador	1	- Acesso a Internet, especificamente relativo a vendas	8
		Impressor Fiscal	9 (*)	- Emissoras de Cupons Fiscais	8
		Leitor de Código de barras	8	- Acompanham processo de vendas	8
Supermercado filial Nova Esperança do Sul	7	Computador	3	- Acesso ao SI Interno	3
		Impressor Fiscal	3	- Emissoras de Cupons Fiscais	3
		Leitor de Código de barras	3	- Acompanham processo de vendas	3
		Impressora	1	- Emissão de Documentos Fiscais e relatórios	1
Supermercado filial Santiago	30	Computador/servidor	1	- Servidor do BD do Supermercado	Uso geral
Supermercado filial Santiago - área administrativa	5	Computador	2	- Acesso ao SI interno	5
				- Elaboração de textos e planilhas	5
				- Acesso à Internet	3
				- Documentos Fiscais	5
Impressora	2	- Emissão de Documentos Fiscais e relatórios	5		
Leitor de código de barras	1	- Facilitador no processo de recebimento de produto	1		
Supermercado filial Santiago - área de vendas	12	Computador	6	- Acesso ao SI interno	6
		Impressor Fiscal	6	- Emissor de Cupons Fiscais	6
		Leitor de Código de barras	6	- Acompanham processo de vendas	6
		Computador	1	- Acesso a Internet, especificamente relativo a vendas	6

(Continua)

SETOR/UNID. NEGÓCIO	NUM. COLABORADORES	EQUIPAMENTOS (EQUIP.)	QTD. EQUIP.	FINALIDADE	(Conclusão) USUÁRIOS QUE ACESSAM
Unidade de Recebimento de grãos – Santiago	4	Computador	2	- Acesso ao SI interno - Elaboração de textos e planilhas - Emissão de documentos Fiscais ** um dos equipamentos é, também, servidor de BD	3
		Impressora	2	- Relatório ref. ao SI interno - Impressão de textos e planilhas - Emissão de Notas Fiscais	3
Unidade de Recebimento de grãos – Unistalda	2	Computador	1	- Acesso ao SI interno - Emissão de documentos Fiscais **o equipamento também é servidor de BD	2
		Impressora	1	- Relatório ref. ao SI interno - Emissão de Notas Fiscais	2
Unidade de Recebimento de grãos – Capão do Cipó	4	Computador	2	- Acesso ao SI interno - Elaboração de textos e planilhas - Emissão de documentos Fiscais **um dos equipamentos é, também, servidor de BD	4
		Impressora	2	- Relatório ref. ao SI interno - Impressão de textos e planilhas - Emissão de Notas Fiscais	4
Unidade de Recebimento de grãos – N.Esperança	2	Computador	1	- Acesso ao SI interno - Emissão de documentos Fiscais **o equipamento também é servidor de BD	2
		Impressora	2	- Relatório ref. ao SI interno - Emissão de Notas Fiscais	2
Unidade de Recebimento de grãos – Itaquí	2	Computador	1	- Acesso ao SI interno - Emissão de documentos Fiscais	1
		Impressora	1	- Relatório ref. ao SI interno - Emissão de Notas Fiscais ** O equipamento também é servidor de BD	1
Posto de Combustível	7	Computador	1	- Acesso ao SI interno - Elaboração de textos e planilhas - Emissão de documentos Fiscais **O equipamento também é servidor de BD	5
		Impressora	1	- Relatório ref. ao SI interno - Impressão de textos e planilhas - Emissão de Notas Fiscais	5
		Impressor Fiscal	1	Emissor de Cupons Fiscais	5
Observações: A comunicação e integração do Sistema de Informação entre as unidades de Negócios e/ou setores que não estão localizados junta à administração, é feita através da Internet, <i>software</i> e exportação/importação de dados por disquetes; (*) um equipamento de backup					

## Totalizadores:

Número total de computadores: 52

Número total de servidores: 9

Número total de Impressoras de cheques: 1

Número total de Impressoras Fiscais: 20

Número total de leitoras de código de barras: 19

Número total de impressoras: 25

## ANEXO J – RESPOSTAS DAS QUESTÕES ABERTAS

Nível Decisório	Função	Tempo médio	Colocações
Estratégico	Conselho Fiscal	2 anos	Questão 19 - Excesso de números em relatórios; - Relatórios maquiados e pouco explicados.
			Questão 20 - Faltam alguns detalhamentos, com maiores explicações sobre informações recebidas.
	Conselho de Administração	5	Questão 19 - Ter maior acesso às chefias, para maiores esclarecimentos sobre determinados assuntos; - Custos operacionais muito alto nos setores.
			Questão 20 - Relatórios atrasados; - Necessidade de haver, sempre, técnico para explicação das informações (relatórios apresentados).
Direção Executiva	6	Não houve respostas às perguntas abertas	
Tático	Gerência Geral	3	Questão 19 - Recursos de SI oferecidos são superficiais, apesar de existirem informações; - Falta sistematização para obtenção de informações de órgãos externos; - A maioria das decisões é baseada em informações não documentadas, baseadas em experiência; - Há desencontro entre o planejado pela Direção e o que o pessoal das gerências operacionais pensam.
Operacional	Chefias de Setor	10,2	Questão 19 - Situação econômica da agropecuária setor primário; - Endividamento da cooperativa; - Exigências do quadro de sócios.
			Questão 20 - a cooperativa deve ser administrada como uma empresa qualquer, mas cuidando para com a satisfação de seus associados.
	Gerencia Unidades de Negócios	5,33	Questão 19 - Deveria haver cobrança dos gerentes, com relação à utilização do SI; - Falta estímulo para que as gerências aprendam mais sobre a utilização do SI; - Maior agilização na troca de informações entre unidades; - Unificação de idéias; - Maior aproximação entre Direção e funcionários; - Banco de Dado mais confiável; - Além das informações é importante a experiência; - Informações mais completas referente aos associados; - Maior integração do sistema, para maior abrangência do conhecimento sobre o associado; - Maior acesso às negociações, através de documentação por escrito.
			Questão 20 - SI com informações mais rápidas e confiáveis.

## ANEXO L – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

NÍVEL	NOME	FUNÇÃO	TEMPO NA FUNÇÃO	IDADE	SEXO
Estratégico	Leandro Cardoso Ferreira	Diretor Presidente	6 anos	44	M
	Pedro Antonio Munareto	Diretor Vice-Presidente	6 anos	60	M
	Paulo Roberto Trevisan Noal	Conselheiro (Administração)	6 anos	49	M
	Renan Malmann de Oliveira	Conselheiro (Administração)	6 anos	44	M
	Gelson Arnildo Weidmann	Conselheiro (Administração)	2 anos	35	M
	Vicente Santos do Nascimento	Conselheiro (Administração)	6 anos	35	M
	Anacleto Joel Uggeri	Conselheiro (Fiscal)	1 ano	46	M
	Luia Carlos Ebaní Resmini	Conselheiro (Fiscal)	2 anos	50	M
	Olavo Antonio Palharini	Conselheiro (Fiscal)	2 anos	50	M
Tático	Ari Adão de Lima	Gerente Geral	5 anos	59	M
Operacional	Jorge Mauro Rosado Cortes	Gerente de Unidade	12 anos	43	M
	Walter Frey	Gerente de Unidade	7 meses	56	M
	Cristiano Guarda da Silva	Gerente de Unidade	1 ano	23	M
	João Carlos Nunes da Silva	Gerente de Unidade	2 anos	49	M
	Honeyde Munareto	Gerente de Unidade	1 ano	41	M
	Sérgio dos Santos Ourives	Gerente de Unidade	2 anos	36	M
	Valmor Carlosso	Gerente de Unidade	10 anos	41	M
	Antonio Gilberto Lima	Gerente de Unidade	1 ano	39	M
	Marcio Bolzan	Gerente de Unidade	5 anos	35	M
	Vladimir Minuzzi Reginatto	Gerente de Unidade	4 anos	41	M
	Paulo Giovani Castro	Chefe de Setor	4 anos	33	M
	Marília Ferreira Gonçalves	Chefe de Setor	15 anos	43	F
	Jorge Geraldo Severo	Chefe de Setor	12 anos	47	M
	Luiz Ubirajara M. Caetano	Chefe de Setor	10 anos	42	M

**Média das idades:**

- nível estratégico: 46
- nível tático: 59 (1 participante)
- nível operacional: 41

**Média de tempo na função:**

- nível estratégico: 4,11
- nível tático: 5 (1 participante)
- nível operacional: 5,69

**Quantidade de componentes, por sexo:**

- nível estratégico
  - o masculino: 9 (100%)
  - o feminino: 0
- nível tático:
  - o masculino: 1 (100%)
  - o feminino: 0
- nível operacional:
  - o masculino: 14 (92,86%)
  - o feminino: 1 (7,14%)
- total:
  - o masculino: 23 (95,66%)
  - o feminino: 1 (4,34%)