

FACULDADE NOVOS HORIZONTES  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DE  
INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EMPRESARIAL  
EM COOPERATIVAS DE TRANSPORTE DE BELO HORIZONTE**

Alexandre Gatti Lages

Belo Horizonte  
2012

**Alexandre Gatti Lages**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DE  
INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EMPRESARIAL  
EM COOPERATIVAS DE TRANSPORTE DE BELO HORIZONTE**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Aleixina Maria Lopes Andalécio

Área de Concentração: Organização e Estratégia.

Linha de Pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade.

Belo Horizonte

2012

L174p Lages, Alexandre Gatti  
Planejamento estratégico de tecnologia de informação como ferramenta de gestão empresarial em cooperativas de transporte de Belo Horizonte. / Alexandre Gatti Lages. Belo Horizonte: FNH, 2012.  
84 f.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Aleixina Maria Lopes Andalécio.

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração

1. Tecnologia de informação. 2. Planejamento estratégico. 3. Cooperativas de transporte. I. Andalécio, Aleixina Maria Lopes. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

Ficha elaborada pela Bibliotecária da Faculdade Novos Horizontes



Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

---

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **ALEXANDRE GATTI LAGES**

Matrícula: 770388

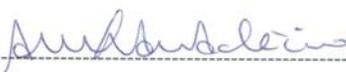
LINHA DE PESQUISA: Tecnologia de Gestão e Competitividade

ORIENTADOR(A): Profª Drª Aleixina Maria Lopes Andalécio

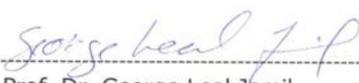
**TÍTULO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO  
COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EMPRESARIAL EM COOPERATIVAS DE  
TRANSPORTE DE BELO HORIZONTE.**

DATA: 05/06/2012

BANCA EXAMINADORA:

  
-----  
Profª Drª Aleixina Maria Lopes Andalécio  
ORIENTADORA  
Faculdade Novos Horizontes

  
-----  
Profª Drª Talita Ribeiro da Luz  
Faculdade Novos Horizontes

  
-----  
Prof. Dr. George Leal Jamil  
FUMEC

## DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

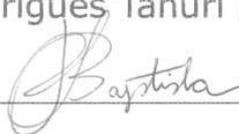
Declaro ter procedido à revisão na Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e estratégia, de autoria de **Alexandre Gatti Lages**, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Aleixina Maria Lopes Andalécio, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EMPRESARIAL EM COOPERATIVAS DE TRANSPORTE DE BELO HORIZONTE", contendo 85 páginas.

Dados da revisão:

- Ortográfica
- Redação

Belo Horizonte, 8 de maio de 2012.

Prof.(a): Patrícia Rodrigues Tanuri Baptista

Assinatura: \_\_\_\_\_ 

À minha esposa Vanessa e ao meu filho Rafael, pela força,  
apoio, incentivo e compreensão durante todo este percurso.

Caminhamos juntos em busca de mais um objetivo.

Aos meus pais, pelo incentivo constante à educação.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que me concebeu saúde, força e muita sabedoria para superar os desafios do Mestrado.

À minha professora e orientadora, Dr<sup>a</sup>. Aleixina Maria Lopes Andalécio, pela sua disciplina, atenção e valiosas contribuições, sempre me estimulando na busca do meu objetivo.

Aos professores, Dr<sup>a</sup>. Talita Ribeiro da Luz e Dr. George Leal Jamil, pelas contribuições como participantes da banca de defesa.

Aos demais professores, pelo aprendizado e conhecimento adquirido.

Aos funcionários da biblioteca e secretaria do mestrado da Faculdade Novos Horizontes, pela atenção e presteza no atendimento.

À querida Vanessa, minha esposa, amiga, companheira e grande incentivadora, pela compreensão da minha ausência e pela sua dedicação à nossa família. Obrigado por redobrar o carinho com o nosso Rafael.

Aos meus pais, irmãos e familiares, pela força e incentivo recebidos.

À diretoria do Sistema Ocemg, em especial ao presidente Ronaldo Scucato, pelo incentivo à educação e pelas inúmeras oportunidades recebidas.

Aos dirigentes e funcionários das cooperativas de transporte de Belo Horizonte, que me acolheram e permitiram a realização deste trabalho.

A todos aqueles que, de alguma forma, apoiaram e incentivaram a conquista deste meu objetivo. Muito obrigado!

*A primeira regra de qualquer tecnologia utilizada nos negócios é que a automação aplicada a uma operação eficiente aumentará a eficiência. A segunda é que a automação aplicada a uma operação ineficiente aumentará a ineficiência.*

Bill Gates

## RESUMO

O objetivo geral deste trabalho foi identificar a percepção de gestores cooperativistas em relação ao planejamento estratégico de tecnologia de informação nas sociedades cooperativas. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma pesquisa com cooperativas de transporte de Belo Horizonte. O estudo teve caráter descritivo e abordagem qualitativa. A unidade de análise foram cooperativas de transporte de Belo Horizonte, filiadas à Federação das Cooperativas de Transporte do Estado de Minas Gerais Ltda (Fetranscoop/MG), especificamente no município de Belo Horizonte. Os gestores dessas cooperativas representaram os sujeitos da pesquisa e a coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. O trabalho procurou investigar os principais fatores considerados pelos gestores de cooperativas de transporte para a adoção de ferramentas de TI, identificar as principais finalidades da adoção de ferramentas de TI e também descrever a percepção dos gestores em relação às vantagens e barreiras da tecnologia de informação. A pesquisa revelou que os gestores das cooperativas de transporte não percebem a importância de um planejamento estratégico de tecnologia de informação, sendo este um dos grandes problemas das cooperativas pesquisadas, destacando-se como principais barreiras à sua implantação a falta de conhecimento e o desinteresse dos diretores, empregados e do quadro social sobre sua importância e vantagens. O trabalho abordou os temas tecnologia de informação, planejamento estratégico de tecnologia de informação e cooperativas.

**Palavras-chaves:** Tecnologia de informação. Planejamento estratégico de tecnologia de informação. Cooperativas.

## **ABSTRACT**

The overall objective of the present project was to describe and analyze the co-operative managers' perception concerning the strategic planning of information technology in the co-operative societies. So, as to achieve this goal, a descriptive and qualitative survey was carried out together with the Belo Horizonte transport co-operatives, registered at the Minas Gerais State Transport Co-operative Federation Ltda (Fetranscoop / MG). The institutions subjected to the analysis were the Belo Horizonte transport co-operatives, affiliated to Fetranscoop/MG, within the boundaries of Belo Horizonte. The managers of these co-operatives were the subjects of the research. Along the research, all data was collected through semi-structured interviews. The study aimed to investigate the main factors considered by managers of co-operative transport to the adoption of IT tools, to identify the main purposes of the adoption of IT tools and also describe the perception of managers regarding the benefits and barriers of information technology. The survey revealed that managers of the transportation co-operatives don't realize the importance of a strategic planning of information technology, which is one of the major problems of the co-operatives surveyed, standing out as major barriers to their deployment to lack of knowledge and lack of interest of directors, employees and membership in its importance and advantages. The work approached issues such as information technology, information technology strategic planning and co-operatives.

**Key-words:** Information technology. Information technology strategic planning. Co-operatives.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Questões e objetivos específicos correspondentes.....	47
QUADRO 2 – Resumo da metodologia de pesquisa.....	47
QUADRO 3 – Codificação dos relatos .....	49

## **LISTA DE SIGLAS**

ACI – Aliança Cooperativa Internacional

CCA – Canadian Co-operative Association

FETRANSCOOP/MG – Federação das Cooperativas de Transporte do Estado de Minas Gerais Ltda.

FRENCOOP – Frente Parlamentar do Cooperativismo

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

OCEMG – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais

OCE – Organização das Cooperativas Estaduais

ONU – Organização das Nações Unidas

PDA – Personal Digital Assistant

PE – Planejamento Estratégico

PETI – Planejamento Estratégico de Tecnologia de Informação

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SESCOOP-MG – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado de Minas Gerais

SI – Sistemas de Informação

TI – Tecnologia de Informação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 Problema de pesquisa .....	19
1.2 Objetivos .....	20
1.2.1 Objetivo geral .....	20
1.2.2 Objetivos específicos.....	20
1.3 Justificativa.....	21
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
2.1 Tecnologia de informação .....	23
2.2 Planejamento estratégico de tecnologia de informação.....	26
2.3 Cooperativa e cooperativismo .....	32
<b>3 AMBIÊNCIA DO ESTUDO .....</b>	<b>36</b>
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>42</b>
4.1 Tipo e método da pesquisa .....	42
4.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa.....	44
4.3 Técnica de coleta de dados.....	45
4.4 Técnica de análise dos dados.....	48

<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>50</b>
<b>5.1 Caracterização dos entrevistados .....</b>	<b>50</b>
<b>5.2 Informações essenciais para a gestão das cooperativas.....</b>	<b>51</b>
<b>5.3 Obtenção das informações essenciais para a gestão das cooperativas</b>	<b>52</b>
<b>5.4 Vantagens da TI para as cooperativas .....</b>	<b>53</b>
<b>5.5 Desvantagens da TI para as cooperativas .....</b>	<b>55</b>
<b>5.6 Uso da TI nas cooperativas .....</b>	<b>56</b>
<b>5.7 Importância do uso da TI para as cooperativas .....</b>	<b>58</b>
<b>5.8 Processo de utilização da TI nas cooperativas .....</b>	<b>61</b>
<b>5.9 Barreiras de utilização da TI nas cooperativas.....</b>	<b>62</b>
<b>5.10 Políticas de investimentos em TI adotadas pelas cooperativas .....</b>	<b>64</b>
<b>5.11 Metas e objetivos definidos pelas cooperativas para a gestão da TI ....</b>	<b>65</b>
<b>5.12 Planejamento das ações para a área de TI nas cooperativas .....</b>	<b>66</b>
<b>5.13 Principais fatores analisados para a adoção de ferramentas de TI.....</b>	<b>68</b>
<b>5.14 Principais finalidades da TI .....</b>	<b>70</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>71</b>

**REFERÊNCIAS..... 76**

**APÊNDICE A ..... 83**

# 1 INTRODUÇÃO

*Co-operatives are a reminder to the international community that it is possible to pursue both economic viability and social responsibility*<sup>1</sup> (CCA, 2011). Através dessa frase, o secretário geral da Organização das Nações Unidas (ONU), Ban Ki-moon, destaca a importância do cooperativismo no cenário mundial, sendo as sociedades cooperativas uma referência à comunidade internacional de que é possível prosseguir, com responsabilidade, a busca pela viabilidade econômica e social.

O sistema formado pelo Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (Ocemg) e pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo de Minas Gerais (Sescoop-MG) publicou, no Portal do Cooperativismo Mineiro<sup>2</sup>, no início de 2011, notícia destacando a definição, pela ONU, de 2012 como ano Internacional das Cooperativas.

De acordo com a matéria, a ONU utilizou o slogan “cooperativas constroem um mundo melhor”, para estabelecer o ano de 2012 como o Ano Internacional das Cooperativas. Segundo a matéria, na visão dos diretores da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), essa homenagem sintetiza o objetivo do cooperativismo mundial de contribuir para o desenvolvimento econômico e social das nações. O texto também aborda a perspectiva da ACI de que um maior nível de reconhecimento público promova o surgimento de novas cooperativas e o fomento de um ambiente legislativo e regulatório favorável ao crescimento e desenvolvimento do cooperativismo no mundo. A matéria informa que o slogan *International Year of Co-operatives 2012: Co-operative enterprises build a better world* foi traduzido para seis idiomas oficiais da ONU, e a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), junto com as lideranças cooperativas, definiu a melhor tradução para o português.

A definição do Ano Internacional das Cooperativas pela ONU demonstra a importância do sistema cooperativista no cenário mundial na consolidação de ações de desenvolvimento econômico e social.

---

<sup>1</sup> As cooperativas são referências para a comunidade internacional de que é possível perseguir tanto a viabilidade econômica quanto a responsabilidade social.

<sup>2</sup> [HTTP://www.minasgerais.coop.br](http://www.minasgerais.coop.br)

No entendimento de Pereira (2008), o principal desafio das cooperativas é conciliar os objetivos econômicos e sociais, focando a busca de resultados que levem ao desenvolvimento de suas atividades. Rodrigues (1997) considera a dupla dimensão entre o social e o econômico como a principal característica das cooperativas, sendo a doutrina cooperativista baseada no equilíbrio entre o social e o econômico. Giarola (2009) considera o cooperativismo como um meio de adaptação ao sistema capitalista. Para Rosa (2006), o cooperativismo proporciona benefícios relacionados à geração de empregos e distribuição de renda.

No entendimento de Rosa, Tureta e Brito (2006), as cooperativas surgem como uma alternativa à escassez de trabalho, promovendo novas oportunidades e absorvendo a mão de obra excedente. Diante desse cenário, as cooperativas se apresentam como novas formas de combater o desemprego, preservando o trabalho e a competitividade.

Para Ricciardi e Lemos (2000), as cooperativas são pressionadas a rever sua gestão e encontrar formas eficazes e eficientes, buscando um gerenciamento de seus recursos com qualidade. Ainda segundo os autores, as cooperativas também são instigadas a repensar suas metas, seus objetivos, suas prioridades e estratégias para sobreviverem em um mercado altamente competitivo. No entendimento de Zylbersztajn (2002), as cooperativas conseguirão atingir outro patamar se conseguirem adequar seu controle, aprimorar seus sistemas de informação e desenvolver formas de governança inovadoras. Para Roquete e Oliveira (2004), as cooperativas devem ficar atentas à movimentação do mercado e também da concorrência, pois eles estabelecem diferenciais competitivos, cada vez mais criativos e arrojados.

No atual cenário de intensa competitividade, as cooperativas necessitam disponibilizar produtos de qualidade, oferecer um atendimento diferenciado, respeitar os prazos estabelecidos e ficar atentas às mutações do mercado. Com isso, as cooperativas devem rever seus valores comerciais, de recursos humanos e tecnológicos, com atenção especial, à análise estratégica e ao planejamento efetivo, compreendendo toda a cooperativa, principalmente a adoção de recursos de

tecnologia, visando ao alcance das metas estabelecidas pelos gestores. Dentro do contexto atual, de constantes mutações e competições cada vez maiores, as cooperativas não deveriam adiar a necessidade de compreender e aproveitar os benefícios da tecnologia de informação (TI).

Para Silva e Souza Neto (2005), a partir do momento em que a TI é valorizada pelos gestores organizacionais como um recurso estratégico da empresa, ela transforma-se em um instrumento de gestão, pois cria condições para transformar as informações disponíveis no mercado em novos conhecimentos. Para Laudon e Laudon (2004), as rápidas mudanças tecnológicas proporcionam novas ferramentas de produtividade aos empregados, que devem ser capacitados frequentemente para utilizar, de forma efetiva, os recursos e benefícios dessas ferramentas.

No entendimento de McFarlan (1998), em alguns casos, a nova tecnologia traz oportunidades singulares para uma organização redistribuir seus ativos e repensar sua estratégia. Ainda segundo o autor, a TI proporciona à organização um potencial para produzir ferramentas que podem trazer ganhos duradouros em termos de participação de mercado. Para Laudon e Laudon (2004), todas as empresas, independente de seu porte ou segmento, utilizam a TI para realizar seus negócios eletronicamente, buscando novos patamares de eficiência e competitividade.

As organizações que extraírem os benefícios e as vantagens das ferramentas de tecnologia de informação serão beneficiadas com ofertas de oportunidades. Além disso, conseguirão minimizar os desafios do ambiente tecnológico que provocam dependência, gerando uma forma de gestão particularizada (ALBERTIN; ALBERTIN, 2008). Como exemplos dessa forma de gestão particularizada, existem as sociedades cooperativas, que são definidas dentro da legislação brasileira vigente como sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência e constituídas para prestar serviços aos associados.

O interesse pela pesquisa junto às cooperativas de transporte de Belo Horizonte surgiu a partir do conhecimento do pesquisador adquirido ao longo dos nove anos de inserção no ambiente cooperativista, atuando como gerente de TI do Sistema Ocemg/Sescoop-MG, como professor do curso de Tecnólogo em Gestão de

Cooperativas da Faculdade Novos Horizontes e também como professor do curso de especialização em Gestão de Cooperativas das Faculdades Integradas Pedro Leopoldo. Com a experiência adquirida ao longo desses anos, percebe-se que alguns gestores cooperativistas ainda são resistentes quanto ao uso das ferramentas de tecnologia de informação e comunicação.

As resistências dos gestores quanto ao uso da TI podem estar relacionadas à mudança no processo e nas interações funcionais (DAVENPORT, 1994), ao conjunto de normas culturais e estruturais internas à organização (KLERING, 1997), à diminuição da autonomia decisória (MACHADO, 1998), à necessidade de recursos para treinamento e manutenção da TI (JESUS, 2002), à falta de capacitação dos funcionários, à resistência à mudança, à necessidade de alteração do modo de trabalho (PRATES; OSPINA, 2004), à idade avançada (ALMEIDA; MELLO, 2004), à limitação financeira, à baixa formação dos funcionários, à falta de recursos tecnológicos e à complexidade das ferramentas de TI (SANTOS, 2005).

Outros fatores relacionados à resistência dos gestores cooperativistas quanto ao uso das ferramentas de TI e destacados por Silva (2005) são: falta de conhecimento, comodismo, medo, falta de informação, falta de envolvimento com a cooperativa, baixa escolaridade dos funcionários, idade avançada e falta de capacitação dos associados, mensuração difícil do retorno do investimento em informatização e dificuldade de troca de informações entre a cooperativa e os associados.

No entendimento de Silva (2005), o papel da cooperativa como difusora de TI assume uma ação coletiva para enfrentar a concorrência, como também favorece ações oportunistas, fragilizando as relações de confiança e criando barreiras de interação e difusão das ferramentas de TI. Ainda na visão da autora, a aplicação dos recursos de TI na gestão das informações é muito inferior ao potencial disponível, demonstrando a lacuna existente entre as aplicações das ferramentas de TI e a capacidade de aplicação dos usuários. Conforme Ansoff e McDonnell (1993), o não reconhecimento, no momento certo, da necessidade de substituição de ferramentas tecnológicas pode resultar em uma perda expressiva de participação no mercado.

A era atual é caracterizada pela alta velocidade das transformações, identificadas, principalmente, pelo grande fluxo de informações, conseqüente da redução das barreiras geográficas e da evolução tecnológica e científica. As evoluções presenciadas na área de tecnologia de informação posicionaram a TI como fator de diferenciação na busca pela vantagem competitiva. No entendimento de Ansoff e McDonnell (1993), a tecnologia pode servir como uma poderosa e importante ferramenta para a conquista da preeminência competitiva. Esse re-enquadramento exige uma reestruturação das funções da área de TI, fazendo com que as organizações alinhem os objetivos de tecnologia de informação aos objetivos estratégicos. No entendimento de Beal (2007), a visão da TI alinhada às estratégias de negócio permite a concentração dos investimentos tecnológicos em projetos com real impacto sobre o desempenho corporativo. Para Rodrigues e Riscarolli (2004), as estratégias de TI não alinhadas aos objetivos e metas organizacionais dificultam o alcance das estratégias da organização. Os autores consideram o alinhamento das estratégias de TI com as organizacionais como um imperativo para as organizações tornarem-se competitivas. Para Reich (1992), esse alinhamento é a introdução das funções organizacionais do planejamento estratégico de tecnologia de informação (PETI) na missão, nos objetivos e, também, nos planos estratégicos da organização.

Mintzberg (1990) considera o alinhamento entre o planejamento estratégico (PE) e o planejamento estratégico de tecnologia de informação essencial para as organizações administrarem as mudanças. Na visão do autor, esse alinhamento deve ser entendido pelos gestores como uma ferramenta de gestão.

Para Premkumar e King (1992), o PETI pode ser considerado como um recurso utilizado para auxiliar o planejamento estratégico das organizações, na identificação das oportunidades de sistemas de informação para apoiar os negócios da organização, no desenvolvimento de arquiteturas de informação com base nas necessidades dos usuários e no desenvolvimento de planos de ações dos sistemas em longo prazo.

Em complemento a esse conceito, Strechay (2000) considera o PETI como um plano para suprir direção, esforço de concentração, consistência de propósito, flexibilidade e continuidade dos recursos da TI. A partir de um PETI bem estruturado, a TI das

organizações tem plenas condições de manter-se atualizada, melhorar seu desempenho, gerar bons resultados, alcançar vantagens competitivas, antecipar informações estratégicas, gerar cenários, avaliar tendências, adequar os produtos e serviços oferecidos pela cooperativa e, principalmente, satisfazer o quadro social.

Rezende (2002) considera o PETI como um processo dinâmico e principalmente interativo. Na visão do autor, o PETI tem como objetivo principal estruturar, de uma forma estratégica, tática e operacionalmente, as informações e os conhecimentos organizacionais, a TI e respectivos recursos, os Sistemas de Informação (SI), o perfil das pessoas envolvidas com o processo e a infraestrutura necessária, visando ao cumprimento das decisões, das ações e dos processos organizacionais.

O PETI tem como objetivo conhecer e aproveitar os recursos e benefícios da TI, alinhando-os às metas da organização, explorando-os como vantagem competitiva, desenvolvendo arquiteturas e políticas de tecnologia condizentes com as políticas internas, favorecendo um ambiente de informação que alimente a formulação de estratégias organizacionais eficazes. No entendimento de Laudon e Laudon (2004), no longo prazo, uma estrutura de TI planejada e bem definida desempenhará um papel estratégico essencial nas organizações.

Este trabalho procurou analisar a percepção dos gestores de cooperativas de transporte de Belo Horizonte, filiadas à Federação das Cooperativas de Transporte do Estado de Minas Gerais Ltda. (Fetranscoop/MG), em relação ao planejamento estratégico de tecnologia de informação. Neste trabalho, intencionou-se discutir a utilização das ferramentas de TI no gerenciamento das cooperativas, mas não necessariamente desenvolver modelos que encaminhem soluções. Ressalta-se, portanto, que não foi objeto do estudo desenvolver novos modelos de planejamento estratégico de tecnologia de informação, como também propor soluções para a gestão da TI nas cooperativas pesquisadas.

### **1.1 Problema de pesquisa**

Apesar das vantagens, observam-se resistências quanto à utilização das ferramentas de tecnologia de informação nas sociedades cooperativas mineiras.

Alguns gestores utilizam a TI, valorizam suas aplicações e reconhecem sua importância, enquanto outros ainda são contrários à utilização dessas ferramentas como auxiliadoras do processo de gestão da cooperativa.

No âmbito das sociedades cooperativas, as informações e os conhecimentos que são disponibilizados pelos gestores de tecnologia, geralmente, são de baixa qualidade, estão fora do contexto, não são oportunos e não satisfazem aos interesses do quadro social. No entendimento de Rezende (2002), esse fato pode ser comprovado pela falta de alinhamento, integração e sinergia entre o planejamento estratégico e o planejamento estratégico de tecnologia de informação. O problema de pesquisa, norteador deste estudo, pode ser assim enunciado: qual a percepção dos gestores cooperativistas em relação ao planejamento estratégico de tecnologia de informação?

## **1.2 Objetivos**

Buscando responder à questão de pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos geral e específicos:

### **1.2.1 Objetivo geral**

Identificar a percepção dos gestores de cooperativas de transporte de Belo Horizonte, filiadas à Fetranscoop/MG, em relação ao planejamento estratégico de tecnologia de informação.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Para o alcance do objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Investigar os principais fatores considerados pelos gestores de cooperativas de transporte de Belo Horizonte, filiadas à Fetranscoop/MG, para a adoção de ferramentas de TI;

- b) Identificar as principais finalidades da adoção de ferramentas de TI pelos gestores de cooperativas de transporte de Belo Horizonte, filiadas à Fetranscoop/MG;
- c) Descrever a percepção dos gestores de cooperativas de transporte de Belo Horizonte, filiadas à Fetranscoop/MG, em relação às vantagens e barreiras da TI.

### **1.3 Justificativa**

A pesquisa abordou o tema referente ao planejamento estratégico de tecnologia de informação em cooperativas de transporte, que se apresenta como área relevante de investigação no atual estágio de desenvolvimento do cooperativismo mundial, devido às crescentes demandas do mercado, pois, conforme Silva (2005), as organizações são obrigadas a planejar seus processos e ações para o uso das ferramentas de tecnologia de informação, obtendo vantagens para seus processos internos e externos.

Sua realização, portanto, pode ser justificada considerando-se os seguintes aspectos:

- a) Acadêmico: este estudo irá contribuir para a área de ciências sociais, em especial, de cooperativas, uma vez que relaciona o processo de gerenciamento das tecnologias de informação com a gestão profissional das sociedades cooperativas;
- b) Organizacional: a tecnologia de informação está, atualmente, inserida nas organizações como um fator direto de diferencial e competitividade. A correta utilização da TI torna-se essencial para a gestão das informações e dos empreendimentos cooperativos;
- c) Social: as cooperativas são orientadas por uma ordem econômica com caráter social, distinguindo-se claramente das sociedades mercantis, adotando diretrizes específicas de gestão, portanto, trabalhos científicos que

promovam conhecimentos visando ao desenvolvimento do cooperativismo podem contribuir para o aumento da percepção da importância de uma instituição dessa natureza, principalmente para pequenos empreendedores.

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos: (1) introdução, apresentando o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa; (2) referencial teórico, incluindo as temáticas centrais abordadas (tecnologia de informação, planejamento estratégico de tecnologia de informação e cooperativa e cooperativismo); (3) ambiência do estudo; (4) metodologia adotada, incluindo tipo e método de pesquisa, unidade de análise e sujeitos da pesquisa, técnica de coleta de dados e técnica de análise de dados; (5) apresentação e análise dos dados, contemplando a caracterização dos entrevistados, as informações essenciais para a gestão das cooperativas, a obtenção das informações essenciais para a gestão das cooperativas, as vantagens da TI para as cooperativas, as desvantagens da TI para as cooperativas, o uso da TI nas cooperativas, a importância do uso da TI para as cooperativas, o processo de utilização da TI nas cooperativas, as barreiras de utilização da TI nas cooperativas, as políticas de investimentos em TI adotadas pelas cooperativas, as metas e objetivos definidos pelas cooperativas para a gestão da TI, o planejamento das ações para a área de TI nas cooperativas, os principais fatores analisados para a adoção de ferramentas de TI e as principais finalidades de TI; e (6) considerações finais, seguidas pelas referências e apêndice.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para melhor compreensão dos temas estudados, este referencial teórico é subdividido em três partes, a primeira relaciona conceitos, aplicações e vantagens da tecnologia de informação; a segunda parte contempla o planejamento estratégico de tecnologia de informação e a terceira e última parte, chamada de cooperativa e cooperativismo, apresenta definições e características do sistema cooperativista.

### 2.1 Tecnologia de informação

Existem muitas definições para o termo informação, variando sensivelmente de autor para autor. Este trabalho cita algumas concepções, de autores diferentes, mostrando a sua importância como componente do processo de gestão organizacional. No entendimento de Beal (2007), a informação pode ser entendida como um conjunto de dados, constituídos de relevância e propósito. Ainda segundo a autora, a informação exige consenso em relação ao seu significado. Foina (2006) define o termo informação como sendo um valor ou um dado que tenha utilidade para alguma aplicação ou pessoa. Ainda de acordo com o autor, para toda informação, tem-se um dado ou um valor associado, representando o suporte lógico para a informação.

Para Beuren (2000, p. 44), “a produção em massa de informações, hoje permitida, evidencia a enorme preocupação em disponibilizá-las, cada vez mais, sem definir e restringir seu público-alvo”. Na visão da autora, a principal diferença da informação em relação aos demais ativos da empresa é que ela é reutilizável, não se deprecia com o uso. A autora também destaca a importância da informação no apoio às estratégias, aos processos de tomada de decisão e ao controle das operações das organizações, sendo que o maior desafio da informação é proporcionar aos gestores o alcance dos objetivos e metas estabelecidos para a organização, através do uso eficiente dos recursos disponíveis.

No entendimento de Foina (2006, p. 14), “o desenvolvimento de instrumentos administrativos apoiados na tecnologia de informação promove significativo aumento da produtividade gerencial, permitindo que as informações sejam coletadas com

qualidade". O autor destaca a importância de informações com qualidade e no tempo certo para as organizações. Na visão de Foina (2006), para garantir a qualidade e a pontualidade necessárias para a informação, as organizações precisam utilizar, de forma correta, os recursos de TI.

Para Albertin e Albertin (2008), TI é um dos componentes mais importantes do ambiente empresarial atual, e as organizações brasileiras têm utilizado ampla e intensamente essa tecnologia, tanto em âmbito estratégico como em âmbito operacional. Dentro dessa ótica, Laurindo *et al.* (2001) enfatizam que a TI evoluiu de uma orientação tradicional de suporte administrativo para um papel estratégico dentro da organização. Nesse sentido, ela não só sustenta as estratégias existentes, como permite a viabilização de estratégias empresariais. No entendimento de Lucas (1997, p. 7), TI são "todas as formas de tecnologia aplicadas ao processamento, armazenamento e transmissão de informação em forma eletrônica". Laudon e Laudon (2004) consideram a TI como uma das ferramentas que os gestores devem utilizar para enfrentar as mudanças.

Na visão de Laudon e Laudon (2004), os gestores devem identificar os desafios enfrentados pelas organizações, mapear as tecnologias necessárias para superar esses desafios, organizando os processos de negócios para extrair, ao máximo, os recursos e benefícios das tecnologias, criando procedimentos e políticas gerenciais para implementar as mudanças necessárias.

Na concepção de Albertin e Albertin (2008), os benefícios do uso da TI podem ser caracterizados pela redução de custos, pela melhora na produtividade, pelo aumento da flexibilidade, da qualidade e da inovação dos processos, produtos e serviços. Para os autores, esses benefícios podem ser entendidos como a oferta que a tecnologia traz para as organizações. Dias (1998) afirma que o uso constante de soluções de tecnologia incorpora importância essencial à sobrevivência e desenvolvimento das organizações. A administração dos recursos materiais, humanos e financeiros pode ser executada com maior agilidade e precisão por meio da utilização das tecnologias de informação e comunicação.

Para Willcocks e Lester<sup>3</sup> (1997), citados por Rennó (2009), pesquisas apontam, de modo geral, que os investimentos em TI são de alto risco, com custos ocultos, com uma variedade de fatores envolvidos, tais como: o porte, a complexidade e a falta de estruturação dos projetos, a faceta de novidade da TI, entre outros fatores relativos a aspectos humanos, políticos e culturais. Na visão de Laudon e Laudon (2004), podem ser entendidos como riscos da TI, os custos ocultos e a escalabilidade<sup>4</sup> da tecnologia, a confiança e a segurança dos dados e informações.

No entendimento de Laudon e Laudon (2004), para minimizar esses riscos, as organizações devem gerenciar as mudanças organizacionais e capacitar seus funcionários, considerando a conectividade, a integração das aplicações de TI e seus custos em um projeto de planejamento estratégico de tecnologia de informação.

De acordo com Rezende (2002), quando bem estruturada e planejada, a TI contribui para a reestruturação, reorganização, flexibilização, adaptação e modificação das organizações, de uma forma política, econômica e social, facilitando com isso, a geração de cenários decisórios produzidos com as informações oportunas e os conhecimentos personalizados. O autor considera que o papel estratégico da TI é agregar valor aos produtos e ou serviços da organização, auxiliando a promoção das inteligências competitiva e empresarial sobre seus concorrentes. Por fim, o autor afirma que, além de desempenhar esse papel estratégico dentro das organizações, a TI deve atender às aspirações das atividades operacionais, gerenciais e estratégicas das organizações.

No entendimento de Laudon e Laudon (2004), os gestores devem adotar uma visão de longo prazo para as ações de tecnologia de informação. Os autores consideram como uma responsabilidade-chave dos gestores, o planejamento da TI.

---

<sup>3</sup> WILLCOCKS, L. P.; LESTER, S. In search of information technology productivity: Assessment issues. *Journal of the Operational Research Society*, v. 48, p. 1082-1094, 1997.

<sup>4</sup> Mendes, Leão e Pedroza (2011) entendem como escalabilidade a possibilidade de oferecimento de serviços com qualidade, sem comprometimento tecnológico e de recursos humanos até o seu limite máximo.

## **2.2 Planejamento estratégico de tecnologia de informação**

No entendimento de Mintzberg (2004), as organizações devem desenvolver um planejamento para coordenar suas atividades, para assegurar que o futuro seja levado em consideração no desenvolvimento das ações e atividades, para serem mais racionais e também para controlarem seus processos, ações e atividades.

O planejamento é considerado por Mintzberg (2004) como um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões. O planejamento está concentrado em fazer a estratégia funcionar. Na visão do autor, as organizações focam em um planejamento formal, com o objetivo de programar as estratégias existentes, elaborando e operacionalizando suas consequências de uma maneira formal.

O planejamento estratégico (PE) é entendido por Rezende (2002) como sendo um processo dinâmico e principalmente interativo na concepção de objetivos, políticas e estratégias das funções e procedimentos organizacionais. Ainda segundo esse autor, o PE é elaborado tendo como base a análise do ambiente interno e externo, das ameaças e oportunidades e dos pontos fortes e fracos. Além disso, Mintzberg (2004) considera o planejamento estratégico como a formação da estratégia propriamente dita.

Para Rezende (2002), um PE bem estruturado exige uma metodologia de desenvolvimento. Na visão do autor, todos os modelos de planejamento estratégico apresentam vantagens e desvantagens. Esses modelos são desmembrados em fases, subfases, produtos e pontos de avaliação, que devem ser trabalhados por equipes multidisciplinares, sendo adaptados a cada organização.

Na visão de Churchill e Peter (2003), o PE forma a base para outros tipos de planejamento na empresa, como o planejamento operacional e o tático. Etzel, Walker e Stanton (2001) aprofundam um pouco mais o estudo desse tema e afirmam que, após a conclusão do PE para a organização, os gestores devem estabelecer planos para cada área funcional, como o marketing, a TI, a comunicação, o

financeiro, entre outras. O planejamento para cada função deve ser sempre guiado pela missão ampla da organização e pelos objetivos.

No entendimento de Rezende (2002), para que um PE seja implantado com êxito, é necessário um planejamento estratégico de tecnologia de informação, pois os dois planos analisam de forma criteriosa a TI, os sistemas de informação, as pessoas envolvidas e a infraestrutura necessária para a organização. Na visão do autor, para evitar o desperdício de esforços, recursos e tempo na implantação de soluções de TI desnecessárias às organizações, os gestores devem desenvolver um planejamento estratégico de tecnologia de informação. O PETI, bem como os planejamentos de marketing, financeiro e recursos humanos, por exemplo, derivam de um PE macro da organização, sendo desenvolvidos com base na missão e nos objetivos definidos pelas organizações.

De acordo com Rezende (2002), o PETI deve estar focado nas funções empresariais e alinhado aos negócios organizacionais. Na visão do autor, dois fatores são imprescindíveis nesse atual cenário de competitividade, estabelecer uma estratégia de posicionamento no mercado e utilizar a tecnologia de informação como responsável pela definição e manutenção do posicionamento estratégico. O autor também faz referência ao capital intelectual e à gestão do conhecimento que, juntos com a TI, são valiosos recursos estratégicos.

O PETI é conceituado, por Lederer e Mahaney (1996), como sendo o processo de identificação de *software*, *hardware* e banco de dados para suportar a clara definição e documentação do PE das organizações. Para Rezende (2002), o PETI pode ser considerado com um conjunto de ferramentas e técnicas que possibilitam a definição de estratégias de ação, visando: (1) identificar um modelo de informações necessário à gestão do negócio principal da organização, para a tomada de decisões nos níveis estratégicos, táticos e operacionais; (2) estabelecer ferramentas de controle de qualidade, produtividade, prazos e custos; (3) elaborar o plano de desenvolvimento ou aquisição, implantação e implementação de SI; (4) planejar os recursos humanos e de TI; (5) padronizar e simplificar a TI e (6) identificar os planos de ação imediatos e de curto prazo.

Rezende (2002) recomenda que os planejamentos de TI sejam reavaliados, variando de organização para organização, de forma trimestral, semestral ou anual. Diante do avanço tecnológico e das mudanças cada vez mais frequentes, um PETI não deve abranger muito tempo. As revisões devem ser pré-estabelecidas, salvo em situações emergenciais tecnológicas, de ameaças e ou oportunidades.

Para Rezende (2002, p. 46), o principal objetivo de um PETI é “a estruturação de todas as informações e conhecimentos necessários para o funcionamento harmônico da organização”. Ainda segundo o autor, esse planejamento estrutura toda a TI e seus recursos emergentes, visando auxiliar a organização no apoio às tomadas de decisões estratégicas relacionadas à qualidade, produtividade, efetividade, rentabilidade, modernidade, inteligência competitiva e organizacional. Além do objetivo principal, o autor enumera alguns outros objetivos do PETI: (1) contribuir para o desempenho ou a efetividade da organização; (2) auxiliar na obtenção de melhor desempenho com baixos custos, diferenciação do concorrente e concentração de mercado; (3) utilizar o planejamento como ferramenta de gestão; (4) apoiar a geração de oportunidades e vantagens competitivas aos negócios, com redução de custos de TI; (5) integrar o planejamento estratégico de informações no processo de incorporação de novas tecnologias da organização; (6) alinhar os SI e a TI aos negócios, apoiando a vantagem competitiva da organização; (7) posicionar o planejamento como importante fonte de produtividade e competitividade; (8) propiciar o pensamento estratégico para criar ambientes, recursos e estratégias informacionais; (9) promover capacidades criativas antecipando futuras tendências nos negócios e (10) agregar desempenho e valor como um dos meios de realizar metas organizacionais.

De acordo com McGaughey, Snyder e Carr (1994), a utilização da TI sem um planejamento é um risco que as organizações não devem correr, pois o uso crescente da TI, ao mesmo tempo em que potencializa a capacidade das organizações em obter, manter ou combater vantagens competitivas, também eleva os riscos da gestão inerentes a qualquer tipo de decisão e ação.

Brancheau e Wetherbe (1987) consideram que a importância do PETI está no alcance dos objetivos fixados para o futuro, na alocação e desempenho dos

recursos e na obtenção de vantagens competitivas alinhadas com o negócio organizacional, utilizado como ferramenta de gestão e desenvolvido com metodologia efetiva.

Para Prager (1996), a partir de metodologias do PETI, a TI pode apoiar as organizações nas atividades mercadológicas competitivas para planejar, gestionar e flexibilizar sua infraestrutura com o objetivo de gerar informações necessárias, de uma forma oportuna para uso estratégico. Rezende (2002) considera como um dos elementos principais do PETI, a integração e o alinhamento com o PE e as estratégias de negócios da organização.

Para Lederer e Sethi (1991), o fracasso na implementação e implantação de um PETI ocasiona às organizações perda de oportunidades de negócios, realização de esforços e trabalhos duplicados, sistemas incompatíveis e perdas de recursos diversos. Os autores enumeram cinco fatores problemáticos na implementação de um PETI: (1) Planejamento e envolvimento de toda organização; (2) Ações de implementação; (3) Organização do banco de dados da organização; (4) Infraestrutura de *hardware* disponível e (5) Planejamento de custos.

Turban, Mclean e Wetherbe (1996) enumeram quatro categorias de problemas de implementação e avaliação do PETI: (1) desalinhamento dos planos de sistema de informação e TI com os planos organizacionais; (2) integração das diversas bases de dados do projeto da arquitetura de informações da organização; (3) desenvolvimento dos SI e dos recursos operacionais, concorrendo com o funcionamento das aplicações cotidianas; e (4) finalização dos projetos no tempo correto e de acordo com o orçamento.

Para evitar os fracassos e minimizar os erros de implantação de um PETI, Gottschalk (1999) enumera dez fatores fundamentais: (1) Recursos necessários para a implementação; (2) Envolvimento de usuário durante a implementação; (3) Análises da organização; (4) Mudanças antecipadas no ambiente; (5) Soluções para resistências potenciais durante a implementação; (6) TI a ser implantada; (7) Relevância dos projetos para o plano organizacional; (8) Responsabilidades para a

implementação; (9) Apoio da alta direção para a implementação e (10) Clareza da documentação.

Com base nos conceitos e nas justificativas do PETI, fica evidenciada a importância de sua existência, que, derivada do PE, constitui-se numa efetiva ferramenta de gestão para as organizações que se preocupam com sua inteligência empresarial. Também fica evidenciada a necessidade do PETI ser elaborado metodologicamente nas organizações, mas esse processo deve ser amplamente discutido, avaliado e aprovado por todos os envolvidos, para que seus resultados sejam de qualidade indiscutível (REZENDE, 2002, p. 56).

De acordo com Rezende (2002), o PETI e o PE devem ser integrados, coerentes e estar em sinergia entre si. Tanto as estratégias de tecnologia quanto as estratégias empresariais devem estar alinhadas. Para o autor, as organizações enfrentam dificuldades no alinhamento e na sinergia dos processos de planejamento quando fazem uso ou necessitam da TI e de seus recursos.

No entendimento de Lederer e Mendelow (1989), o alinhamento entre o planejamento estratégico e o planejamento estratégico de tecnologia de informação é atingido quando as estratégias de TI são definidas e elaboradas a partir da missão, dos objetivos e das estratégias das organizações.

O alinhamento estratégico é abordado por Luftman (2000) como sendo as atividades executadas de forma coordenada pela gerência da organização, com o objetivo de alcançar suas metas pela coordenação de várias áreas funcionais, tais como: TI, finanças, *marketing*, recursos humanos, manufatura, comunicação etc. Ainda segundo o autor, o alinhamento entre Negócios e TI refere-se à aplicação da tecnologia de forma adequada e no momento correto, em harmonia com as estratégias, objetivos e necessidades do negócio. Assim, esse alinhamento compreende: de um lado, que a TI esteja em harmonia com os negócios e, de outro, que os negócios possam ou devam estar alinhados com a TI.

Henderson e Venkatraman (1993) afirmam que, a partir do alinhamento estratégico da TI, busca-se o ajuste tanto entre as estratégias de negócio e de TI, quanto entre as estruturas internas da organização. Esses autores não associam diretamente o alinhamento estratégico de TI com o desempenho organizacional, mas afirmam que

a falta de alinhamento é uma das causas dos questionamentos sobre os resultados dos investimentos feitos em TI. Para esses autores, no tocante à TI, o alinhamento estratégico requer uma mudança substancial no pensamento gerencial sobre o papel da TI na organização, assim como um entendimento da estratégia de TI e de sua importância tanto no suporte como no direcionamento das decisões de estratégia de negócios.

Para Rezende (2002), infelizmente, diversos métodos de PE consideram a TI apenas como parte dos processos elementares da organização, focada na aquisição de recursos tecnológicos. Esse fato ocorre principalmente, porque falta visão sistêmica e estratégica aos gestores no uso das tecnologias de informação e comunicação alinhadas aos negócios da organização. Na visão do autor, o dinamismo empresarial é contemplado pelo alinhamento estratégico dos negócios e da TI. Esse alinhamento antecipa as mudanças tecnológicas, observa as tendências e perspectivas do mercado, dos produtos, de novos costumes e, principalmente, o movimento da globalização.

O correto alinhamento entre o PE e o PETI é vital para a sobrevivência das organizações, resultando em diversos benefícios e contribuindo para o sucesso nos negócios. Na visão de Rezende (2002), o maior objetivo do alinhamento entre os planos é a estruturação dos dados, informações e conhecimentos da organização. O principal produto desse alinhamento é a geração de informações (oportunas e de conhecimentos personalizados) visando à tomada de decisões, sejam elas operacionais, táticas ou estratégicas. Ainda segundo o autor, as informações oportunas e os conhecimentos personalizados, formais, planejados e organizados possibilitam às organizações a tomada de decisões com mais qualidade, agindo com produtividade e competitividade, possibilitando à organização atuar em redes locais e globais, com adaptabilidade, flexibilidade, inovação e desempenho.

No entendimento de Rezende (2002), o alinhamento do PETI ao PE representa o alinhamento das metas da TI com as metas empresariais para a organização ficar competitiva. Ainda na visão do autor, os conceitos de alinhamento do PETI ao PE ficam evidentes à medida que são relatados os conceitos de desalinhamento entre esses planejamentos. Para Venkatraman (1989), o não efetivo relacionamento da TI

com os negócios da organização conceitua o desalinhamento estratégico e operacional, fazendo com que a TI e os SI não sejam efetivos na organização.

### **2.3 Cooperativa e cooperativismo**

Para Cenzi (2009), sendo a cooperativa uma sociedade de pessoas, e não de capital, ela não é voltada ao lucro, apesar de possuir finalidade econômica e social. Ainda na visão do autor, as pessoas que constituem as cooperativas assumem simultaneamente o papel de sócios, usuários e clientes, eliminando a figura do intermediário, que visa ao lucro. Corroborando essa ideia, Young (2007, p. 17) define cooperativa como sendo “caracterizada pela interligação, sem visar ao lucro, entre o tomador de serviços e os cooperados que irão executá-los”. Ainda de acordo com a autora, a cooperativa pode ser considerada como uma extensão dos cooperados. Outro detalhe importante relativo às cooperativas, e que é bem ressaltado por Young (2007, p. 17) é que as cooperativas “celebram contrato de sociedade cooperativa entre as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro”.

Dentro dessa ótica, Prado (2004, p. 80) define cooperativa como sendo uma “sociedade de pessoas, de cunho econômico e social, sem fins lucrativos, criada e mantida rigidamente de acordo com os princípios que lhe são próprios para prestar serviços aos sócios”. Corroborando essa ideia, Pinho (2004, p. 123) afirma que “a cooperativa pode ser entendida como uma empresa de serviço cujo fim imediato é o atendimento das necessidades econômicas de seus usuários, que a criam com seu próprio esforço e risco”.

Outro detalhe importante relativo às sociedades cooperativas e que é bem ressaltado por Pinho (2004, p. 124), é que as cooperativas “são sociedades de pessoas, organizadas em bases democráticas, que visam não só a suprir seus membros de bens e serviços, como também a realizar determinados programas educativos e sociais”. Ainda de acordo com a autora, as sociedades cooperativas se diferenciam das empresas capitalistas, cuja satisfação das necessidades dos usuários não representa seu fim imediato, mas sim a multiplicação ou rendimento do

capital investido. Tendo em vista as especificidades da diferenciação entre as sociedades cooperativas e as empresas capitalistas, a autora afirma que:

A cooperativa tem por fim a prestação de serviços sem intuito lucrativo – enquanto na empresa capitalista a prestação de serviços é o meio de obter o maior lucro possível, na cooperativa a satisfação das necessidades dos associados é o fim da atividade econômica. Daí, o retorno, isto é, a distribuição das sobras líquidas resultantes da diferença entre o preço de venda e o preço de compra – distribuição que se efetua *pro rata* das operações realizadas pelos associados na cooperativa (PINHO, 2004, p. 124).

Ricciardi e Lemos (2000) não consideram uma cooperativa como um sonho. Para eles, a cooperativa é uma empresa como outra qualquer, onde as pessoas se reúnem com o objetivo de produzir produtos ou serviços visando a uma retribuição monetária pelo esforço empregado. No entendimento de Crúzio (2005), uma cooperativa é formada pela união, através de iniciativa própria, de trabalhadores ou de profissionais diversos. No entanto, na visão de Crúzio (2005), para que essa união se transforme em cooperação, os interesses de produção, comercialização ou prestação de serviços de cada um dos associados não devem ser conflitantes com os objetivos gerais da cooperativa.

No entendimento de Souza (2008), as cooperativas definem suas estratégias de atuação baseadas nos princípios cooperativistas. Ainda na visão da autora, esses princípios representam os fundamentos do cooperativismo como um instrumento de promoção do homem, pois se preocupam com a democracia, com a igualdade, com a autonomia, com a independência e com sua educação. Para Thenório Filho (2002), os princípios do cooperativismo são mantidos em sua essência, apesar de algumas adaptações, que não interferem e nem modificam o pensamento doutrinário.

Macei (2005) considera o cooperativismo como um sistema de organização econômica, com base em princípios fundamentais, visando eliminar a intermediação comercial e da mão de obra. Para Martins (2008), o cooperativismo foi criado com o objetivo de atender aos interesses de um grupo de pessoas de necessidades comuns. Na visão da autora, as cooperativas têm uma forma de gestão diferenciada,

sendo os próprios associados os administradores do negócio, visando aos objetivos comuns de uma forma imparcial e cooperativamente.

No entendimento de Araújo *et al.* (2007), em decorrência dessa forma de gestão diferenciada, as cooperativas necessitam se adaptar para disputarem, de uma forma competitiva, o mercado com as empresas mercantis. Na visão dos autores, as cooperativas devem redimensionar e reorganizar seus processos para garantir sua competitividade em um mercado cada dia mais dinâmico e diversificado.

Farina (1999) entende que as cooperativas devem estabelecer estratégias específicas para conquistar e manter essa competitividade. Na visão da autora, o mercado condiciona a definição das estratégias, estabelecendo os níveis de concorrência e a capacitação dos recursos internos das organizações. Ainda de acordo com a autora, a estratégia pode ser entendida como a competência das organizações em modificar as configurações desse mercado competitivo.

No entendimento de Machado Filho *et al.* (2004), a sobrevivência do cooperativismo nesse mercado cada vez mais competitivo e dinâmico depende diretamente da profissionalização, transparência e praticidade das cooperativas. Na visão de Rocha (1999), ao tentar se estruturar para competir em igualdade de condições com as empresas mercantis, as cooperativas devem buscar não apenas a eficiência social, mas também a eficiência econômica. Para Albano (2001), a governança corporativa possibilita a busca das cooperativas pela eficiência social e econômica, estabelecendo uma atuação como empresa mercantil, preservando sua especificidade em relação aos princípios do cooperativismo. Andrade e Rossetti (2011) entendem a governança corporativa como um conjunto de práticas de gerenciamento abrangendo diversas questões, incluindo desde aspectos legais e financeiros até questões ambientais.

Para Araújo *et al.* (2007), organizar e preparar as cooperativas para atender às demandas do seu quadro social em conformidade com o mercado competitivo é o grande desafio do cooperativismo. Presno (2001) considera os apelos para se profissionalizar a gestão e a busca pela competitividade como os orientadores das

transformações gerenciais das cooperativas, impondo uma gestão empresarial ao cooperativismo.

Para Machado Filho *et al.* (2004), a dinâmica do mercado competitivo e diversificado pressiona as cooperativas a se adequar em relação à sua estruturação, organização e à formulação de estratégias de negócios, com o intuito de não perderem espaço no mercado. Os autores defendem a implementação de processos de administração estratégica nas cooperativas. Na visão de Jerônimo, Maraschin e Silva (2006), nem sempre as estratégias de competitividade das cooperativas podem diferir das estratégias das empresas mercantis.

No entendimento de Albano (2001), as cooperativas deveriam dedicar um esforço maior ao planejamento estratégico de suas atividades, principalmente àquelas relacionadas com a tecnologia de informação, vinculando as ações de TI às suas atividades fins. Ainda na visão do autor, o planejamento das atividades de tecnologia de informação deve sustentar todas as ações da cooperativa, desde o quadro social até a comercialização de seus produtos e serviços. O planejamento estratégico de TI, em conjunto com o planejamento das outras áreas, aliado a uma estrutura administrativa adequada pode proporcionar melhores condições de competitividade às cooperativas.

### 3 AMBIÊNCIA DO ESTUDO

A Aliança Cooperativa Internacional - ACI (2011) - define cooperativa como uma associação autônoma de pessoas que se uniram voluntariamente para fazer frente às necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada. Isso é confirmado pela Ocemg (2011), para quem:

As cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição de seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante (OCEMG, 2011).

O cooperativismo é representado em âmbito mundial pela ACI, uma organização não governamental que congrega cooperativas de todo o mundo. Como objetivo, a ACI divulga os princípios e valores cooperativistas em todo o mundo e o incentivo à propagação da doutrina, filosofia e educação cooperativista. A Aliança Cooperativa Internacional das Américas (ACI-Américas), representa e defende o movimento cooperativo na região das Américas, promovendo o seu desenvolvimento e integração.

O cooperativismo brasileiro é regido pela Lei Federal 5.764/1971 (BRASIL, 2011), que define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. A Lei Federal 5.764/1971 apresenta, em seu Art. 4º, a seguinte definição para cooperativas:

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

- I – Adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;
- II – Variabilidade do capital social, representado por quotas-partes;
- III – Limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;
- IV – Incessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;

- V – Singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
- VI – Quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;
- VII – Retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;
- VIII – Indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica, Educacional e Social;
- IX – Neutralidade política e discriminação religiosa e de Assistência Técnica;
- X – Prestação de assistência aos associados, e, quando prevista nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
- XI – Área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços (BRASIL, 2011).

Sediada em Brasília, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) atua como representante legal do sistema cooperativista nacional e como órgão técnico consultivo do governo, congregando as organizações estaduais constituídas com a mesma natureza. A OCB define cooperativa como sendo:

Uma organização de pessoas que se baseia em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Seus objetivos econômicos e sociais são comuns a todos. Os aspectos legais e doutrinários são distintivos de outras sociedades. Seus associados acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante (OCB, 2011).

Ainda na visão da OCB (2011), “a cooperativa não deve ser criada de cima para baixo, nem a partir da iniciativa de outras pessoas ou entidades, nem com objetivos assistenciais”. Em 1988, o X Congresso Brasileiro de Cooperativismo, realizado em Brasília, estabeleceu a seguinte definição para cooperativa:

A cooperativa é uma sociedade de pessoas, de natureza civil, unidas pela cooperação e ajuda mútua, gerida de forma democrática e participativa, com objetivos econômicos e sociais comuns e cujos aspectos legais e doutrinários são distintos de outras sociedades. Fundamenta-se na economia solidária e se propõe a obter um desempenho eficiente, mediante qualidade e confiabilidade dos serviços que presta a seus próprios associados e seus usuários (X Congresso Brasileiro de Cooperativismo, 1988).

Cooperativa é definida pela Ocemg (2011) como sendo uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.

De acordo com a OCB (2011), existem atualmente, no Brasil, cooperativas em 13 setores da economia, representadas pela OCB nacionalmente e pelas organizações estaduais nas unidades da federação. Para melhor cumprir sua função de entidade representativa do cooperativismo brasileiro, a OCB (2011) estabeleceu os ramos do cooperativismo baseado nas diferentes áreas em que o movimento atua. As atuais denominações dos ramos foram aprovadas pelo Conselho Diretor da OCB em 04 de maio de 1993.

A OCB (2011) classificou as cooperativas em 13 ramos para facilitar a organização vertical das cooperativas em federações, centrais e confederações, propiciar a organização política, viabilizar a economia de escala e buscar uma competitividade no mercado. De acordo com a OCB (2011), os 13 ramos são: Agropecuário, Consumo, Crédito, Educacional, Especial, Habitacional, Infraestrutura, Mineral, Produção, Saúde, Trabalho, Transporte, Turismo e lazer.

Nomenclatura adotada pela OCB, em 1993, para classificar e facilitar a organização vertical das cooperativas em federações, confederações e centrais, em âmbito estadual e nacional, bem como para viabilizar a economia de escala e a competitividade das cooperativas no mercado. Cada ramo tem um representante estadual, que faz parte do Conselho de Administração da Organização das Cooperativas Brasileiras em cada Estado – OCBs Estaduais –, e um representante nacional, que faz parte do Conselho de Administração da OCB. (PINHO, 2004, p. 270).

A OCB (2011) define como cooperativa do ramo transporte aquelas que atuam na prestação de serviços de transporte de cargas e passageiros. Ainda de acordo com a OCB (2011), as cooperativas de transporte possuem gestões específicas em suas várias modalidades: (1) Transporte individual de passageiros (táxi e moto-táxi); (2) Transporte coletivo de passageiros (vans e ônibus); (3) Transporte de cargas (caminhão, motocicletas, furgões etc.) e (4) Transporte de escolares (vans e ônibus).

Para a Ocemg (2011), o ramo transporte é formado por cooperativas que se dedicam à organização e administração dos interesses inerentes do grupo de profissionais cooperados em atividades de transporte. Ainda de acordo com a Ocemg (2011), “as cooperativas de transporte angariam para os cooperados o maior volume de cargas e passageiros possíveis, tendo em vista garantir mercado de trabalho”.

Para melhor atender aos interesses de cada ramo, as cooperativas se organizam em centrais e federações. No ramo transporte, esse trabalho é desempenhado pela Fetranscoop/MG, criada em 2002 com o objetivo de integrar, fortalecer e representar os interesses gerais do segmento das cooperativas de transporte, promover assistência técnica educacional e gerencial às cooperativas filiadas e colaborar com o poder público em suas diversas esferas, como órgão técnico e representativo (FETRANSCOOP/MG, 2011).

Com o objetivo de atender às principais necessidades de formação, qualificação profissional da gestão, monitoramento e promoção social das cooperativas, foi criado em 1999 o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop). Também é de responsabilidade do Sescoop, assessorar o governo federal em assuntos de formação profissional e gestão cooperativista (OCB, 2011).

De acordo com a OCB (2011), a Organização das Cooperativas Estaduais (OCE) representa e defende os interesses das cooperativas registradas perante as autoridades constituídas e a sociedade, prestando serviços adequados para o desenvolvimento das sociedades cooperativas e de seus integrantes. A OCE é constituída pelo registro das cooperativas singulares, centrais e confederações de todos os ramos.

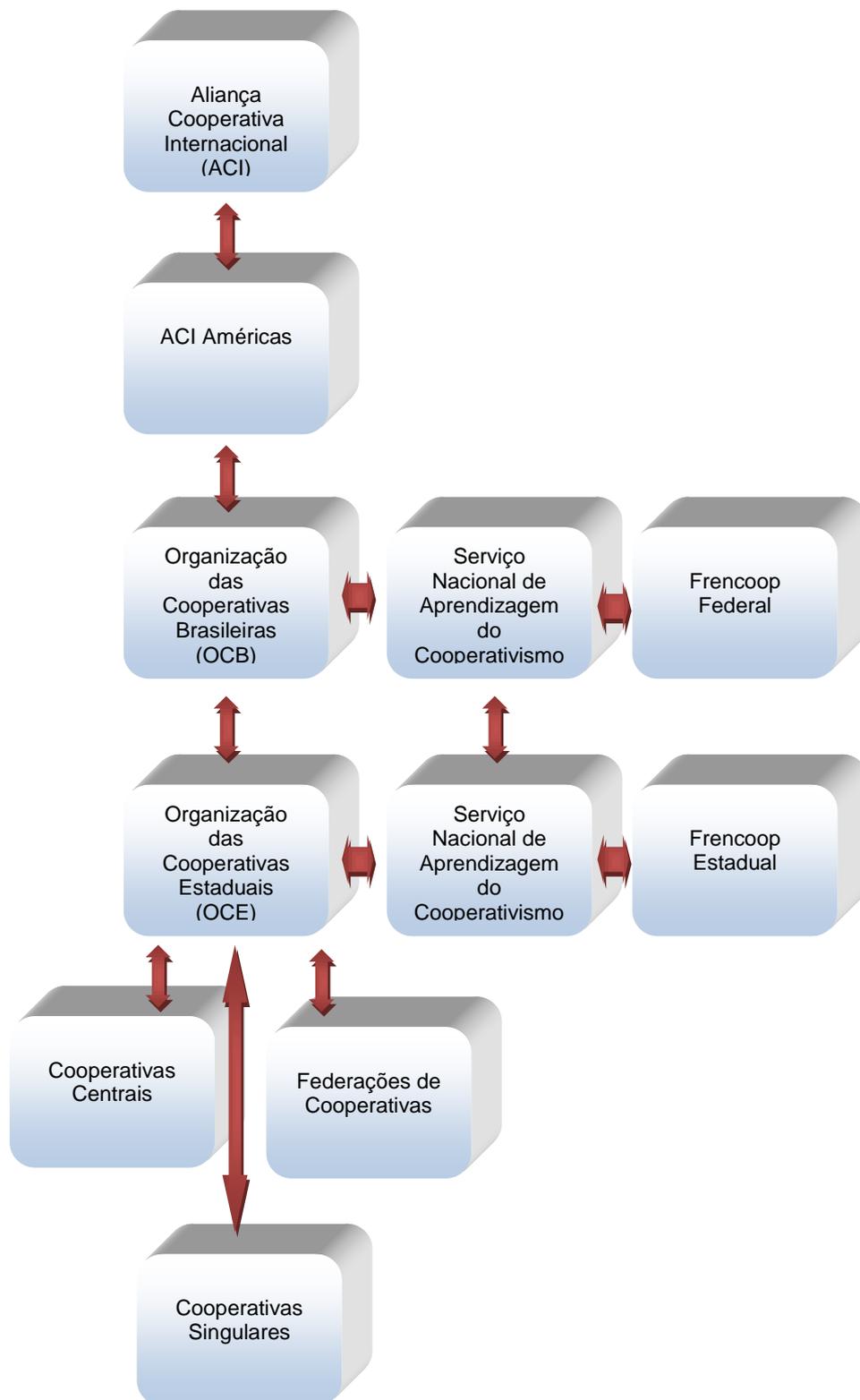
A Ocemg é o sindicato patronal das cooperativas no Estado de Minas Gerais e possui função representativa, negocial e assistencial. A entidade representa a categoria das cooperativas perante as autoridades administrativas e judiciárias, visando sempre atender às necessidades e aspirações da classe, colaborando com o Estado, como órgão técnico e consultivo, no estudo e solução dos problemas do sistema cooperativista, podendo, ainda, impetrar mandado de segurança coletivo em prol das sociedades cooperativas. Como função negocial, a Ocemg participa das negociações coletivas envolvendo as cooperativas por acordos ou convenções coletivas para os mais diversos ramos. Em relação à função assistencial, a organização desenvolve programas de assistência na área jurídica e econômica para as cooperativas. Atualmente, a Ocemg congrega em seu quadro social 790 cooperativas regulares (OCEMG, 2011).

Em Minas Gerais, cabe, ao Sescoop-MG, a organização, administração e execução do ensino de formação profissional e a promoção social dos cooperados e trabalhadores das cooperativas. Também faz parte de suas atribuições, estabelecer e difundir metodologias adequadas à formação profissional do trabalhador em gestão de cooperativas (OCEMG, 2011).

A Frente Parlamentar do Cooperativismo (Frencoop) pode ser definida como um grupo político, não ideológico e independente de sigla partidária. Tem como principal objetivo trabalhar solidária e coordenadamente na defesa dos interesses do sistema cooperativista, promovendo e divulgando suas ações, representando o sistema no Congresso Nacional e em todas as áreas e níveis de governo (OCB, 2011).

A FIG. 1 exibe o esquema de representação do sistema cooperativista brasileiro.

Figura 1 – Representação do Sistema Cooperativista Brasileiro



Fonte: Anuário do Cooperativismo Mineiro – Maiores Cooperativas de Minas Gerais – Ano 2010.

## **4 METODOLOGIA**

A realização de pesquisa em ciências sociais exige dos pesquisadores um posicionamento em relação ao objeto e também ao tipo de pesquisa, com a finalidade de eliminar as discrepâncias e, principalmente, as incoerências.

Na concepção de Triviños (1987, p. 13), o pesquisador deve “por coerência e disciplina, ligar a apropriação de qualquer ideia à sua concepção de mundo, em primeiro lugar, e, em seguida, inserir essa noção no quadro teórico específico que lhe serve de apoio para o estudo dos fenômenos sociais”. No entendimento de Triviños (1987, p. 14), o maior objetivo da pesquisa é “servir aos processos de transformação da essência da realidade social que experimentamos”.

O detalhamento de cunho metodológico da pesquisa deste trabalho é descrito a seguir, nos seguintes subitens: tipo e método da pesquisa, unidade de análise e sujeitos da pesquisa, técnica de coleta de dados e técnica de análise dos dados.

### **4.1 Tipo e método da pesquisa**

Este trabalho de pesquisa foi caracterizado como uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo, recorrendo-se ao estudo de caso.

O estudo tem caráter descritivo, pois procurou identificar as características e percepções dos sujeitos da pesquisa em relação ao planejamento estratégico de tecnologia de informação. Na visão de Alves-Mazzotti e Gewandszajder (1999), na pesquisa descritiva, é imprescindível que o pesquisador adquira familiaridade com o estado do conhecimento sobre o tema. Collis e Hussey (2005) entendem que o principal objetivo da pesquisa descritiva é a identificação e obtenção de informações das características de um problema específico.

Na concepção de Triviños (1987), a pesquisa descritiva exige do pesquisador diversas informações sobre o tema a ser estudado. Ainda na visão do autor, os estudos descritivos possuem como objetivo a descrição exata dos fatos e dos

fenômenos de uma determinada realidade. Outros detalhes importantes relativos à pesquisa descritiva e que são bem ressaltados por Cervo e Bervian (2002) referem-se ao fato de que os estudos descritivos observam, registram, analisam e correlacionam fatos ou fenômenos (variáveis) sem alterá-los.

Para Yin (2005), uma pesquisa pode conter mais de um caso único, utilizando um projeto de casos múltiplos. O método de investigação desta pesquisa foi o estudo de casos múltiplos, entendido por Yin (2005) como uma forma empírica de investigação de um fenômeno atual dentro de um contexto real. Ainda de acordo com o autor, cada caso deve ser selecionado prevendo resultados semelhantes ou produzindo resultados contrastantes por razões previsíveis.

Na visão de Collis e Hussey (2005), o estudo de caso compreende uma análise, de forma extensiva, de um fenômeno de interesse. O estudo de caso é caracterizado por Gil (2002) como um estudo profundo de um ou de poucos objetos, possibilitando um conhecimento detalhado. Na visão de Yin (2005), se o pesquisador puder escolher e tiver recursos disponíveis, deve optar por estudos de projetos de casos múltiplos. Para o autor, comparando-se com os projetos de caso único, os projetos de casos múltiplos apresentam vantagens e desvantagens distintas. No entendimento de Vergara (2006), a pesquisa de campo possui uma relação direta com uma investigação empírica realizada na empresa, representada neste trabalho pelas cooperativas de transporte de Belo Horizonte.

A pesquisa é tida como qualitativa, pois, conforme entendimento de Godoy (1995), a pesquisa qualitativa vai buscar dados descritivos a partir da interação do pesquisador com a situação estudada. Richardson (1999) caracteriza a pesquisa qualitativa como uma tentativa de entendimento dos significados e características respondidas pelos pesquisados. Na visão de Minayo (2007), a abordagem qualitativa visa trabalhar com o conjunto dos significados, motivos e atitudes percebidos como parte da realidade social, na visão dos atores e das relações existentes. Para Flick (2009), os estudos qualitativos estão interessados nas perspectivas dos entrevistados e em seus conhecimentos sobre o tema pesquisado, nesta pesquisa, a percepção dos gestores de cooperativas de transporte de Belo Horizonte, filiadas à

Fetranscoop/MG, em relação ao planejamento estratégico de tecnologia de informação.

#### **4.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa**

A escolha do campo onde os dados serão obtidos, bem como das pessoas pesquisadas deve ser, no entendimento de Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999), proposital, pois o pesquisador deve defini-los de acordo com os interesses de sua pesquisa. Ainda de acordo com os autores, os pesquisadores devem levar em consideração as condições de acesso ao local da pesquisa, a permanência no campo e também a disponibilidade dos sujeitos.

Segundo Gil (2002), a escolha dos elementos da pesquisa, nos estudos qualitativos, segue um critério que não requer o rigor estatístico ordinário dos estudos quantitativos. O que vale é o acesso e a representatividade em relação ao universo da pesquisa e a qualidade da amostra, intencional, não probabilística.

Corroborando essa ideia, Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999) afirmam que a unidade de análise se refere à organização dos dados para efeito de análise. Na visão dos autores, para estabelecer a unidade de análise, o pesquisador deve decidir o que realmente interessa ao estudo, ou seja, determinar se sua unidade de análise será uma organização, um grupo de pessoas, subgrupos distintos em uma comunidade ou determinadas pessoas de um grupo.

A pesquisa foi realizada junto às cooperativas de transporte, filiadas à Fetranscoop/MG, localizadas no município de Belo Horizonte, Minas Gerais, intencionalmente selecionadas pela localização geográfica, facilitando a logística para a execução da pesquisa. Atualmente, a Fetranscoop/MG possui, em seu quadro social, 21 cooperativas associadas, das quais 9 estão localizadas em Belo Horizonte. Dentro desse contexto, as 9 cooperativas de transporte, localizadas em Belo Horizonte e filiadas à Fetranscoop/MG, constituem a unidade de análise deste estudo.

Os sujeitos da pesquisa são entendidos por Vergara (2006) como as pessoas que fornecerão os dados essenciais que o pesquisador necessita. Duarte (2002) considera primordial estabelecer os critérios para identificar os sujeitos que formarão o universo de investigação, pois há interferência direta na qualidade das informações.

Para esta pesquisa, os sujeitos da pesquisa poderiam englobar todos os atores organizacionais das cooperativas pesquisadas. No entanto, levando-se em consideração as questões e os aspectos operacionais de relevância e de acesso aos informantes, foram priorizados, como sujeitos da pesquisa, apenas um gestor de cada cooperativa, totalizando 9 gestores. Esses 9 atores são, portanto, os sujeitos da pesquisa.

### **4.3 Técnica de Coleta de dados**

As técnicas de coleta de dados são entendidas por Michel (2005) como instrumentos de levantamento de dados e informações, visando análise e explicação dos aspectos teóricos pesquisados. A autora também destaca a importância das técnicas de coleta de dados para a fidelidade e qualidade da pesquisa, por isso, torna-se necessário seguir critérios técnicos para sua elaboração e aplicação, para não comprometer a qualidade dos resultados. Outro detalhe importante relativo às técnicas de coleta de dados, e que é bem ressaltado por Michel (2005), é que a utilização de dados e informações inconsistentes, ruins ou falsos distorcem a realidade, empobrecendo a análise e tornando-a inútil para a pesquisa científica.

Essa posição reflete a mesma apresentada por Silva (2005), que considera a coleta de dados como uma fase importante do processo de pesquisa, no qual o pesquisador vai a campo, entrando em contato direto com o objeto de estudo. Ainda de acordo com a autora, o pesquisador pode utilizar diferentes técnicas para realizar a coleta de dados.

Corroborando essa ideia, Michel (2005, p. 38) também considera interessante registrar que “a coleta de dados ocorre após a definição clara e precisa do tema, problema, objetivos, revisão da bibliografia e da identificação das categorias de

análise e da opção pelo tipo de trabalho que será realizado”. No entendimento de Vergara (2006), o pesquisador deve deixar explícito como os dados serão coletados para o alcance das respostas aos problemas.

Nesta pesquisa, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas para obter os dados necessários à elaboração do estudo com o objetivo de analisar a percepção dos gestores de cooperativas de transporte de Belo Horizonte, filiadas à Fetranscoop/MG, em relação ao planejamento estratégico de tecnologia de informação.

Alves-Mazzotti e Gewandsnajder (1999) consideram as entrevistas qualitativas pouco estruturadas, não seguindo, necessariamente, uma sequência rígida para as perguntas. Em face dessa contingência, Triviños (1987) considera a entrevista semiestruturada como um dos principais meios à disposição dos pesquisadores para determinados tipos de pesquisas qualitativas. Ainda na visão do autor, as entrevistas semiestruturadas valorizam a presença do pesquisador e criam perspectivas possíveis para que os entrevistados alcancem a liberdade e a espontaneidade, contribuindo para o enriquecimento da pesquisa.

Nas entrevistas, 12 perguntas foram feitas aos entrevistados. Seus objetivos foram investigar os principais fatores considerados pelos gestores de cooperativas de transporte para a adoção de ferramentas de TI, identificar as principais finalidades da adoção de ferramentas de TI por esses gestores e descrever a percepção deles em relação às vantagens e barreiras da TI.

O apêndice A apresenta o roteiro da entrevista semiestruturada abordando questões relacionadas ao processo de obtenção de informações essenciais para a gestão da cooperativa, as vantagens e desvantagens da TI para a cooperativa, a percepção dos gestores quanto ao uso da TI, a percepção em relação às barreiras para a utilização da TI, a identificação da política de investimentos em TI, a identificação das metas, objetivos e planejamento das ações de TI, os fatores analisados para a adoção de ferramentas de TI e as principais finalidades da TI. O roteiro da entrevista pode ser analisado de acordo com os objetivos específicos, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Questões e objetivos específicos correspondentes

Objetivos	Perguntas
Investigar os principais fatores considerados pelos gestores de cooperativas para a adoção de ferramentas de TI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No seu entendimento, quais são as informações essenciais para a gestão da cooperativa? E como elas são conseguidas?</li> <li>▪ Qual sua percepção quanto ao uso da TI pela cooperativa?</li> <li>▪ Em sua opinião, a cooperativa tem metas e objetivos definidos para a área de TI?</li> <li>▪ Em sua opinião, existe algum planejamento das ações para a área de TI?</li> <li>▪ Quais são os principais fatores analisados para a adoção de ferramentas de TI?</li> </ul>
Identificar as principais finalidades da adoção de ferramentas de TI pelos gestores de cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No seu entendimento, o uso da TI é essencial às cooperativas de transporte?</li> <li>▪ No seu entendimento, como é realizado o processo de uso da TI nas cooperativas de transporte?</li> <li>▪ Qual a política de investimento adotada pela cooperativa para a TI?</li> </ul>
Descrever a percepção dos gestores de cooperativas em relação às vantagens e barreiras da TI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Em sua opinião, quais as vantagens da TI para a cooperativa? E as desvantagens?</li> <li>▪ Em sua opinião, por que algumas cooperativas de transporte não utilizam a TI?</li> <li>▪ Em sua opinião, quais são as principais finalidades da TI?</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma, pretendeu-se levantar dados e informações necessárias para a análise e a explicação dos aspectos teóricos estudados na construção deste trabalho científico. O Quadro 2 apresenta um resumo da metodologia adotada na pesquisa.

Quadro 2 – Resumo da metodologia de pesquisa

Tipo de pesquisa	Qualitativa, descritiva e estudo de caso
Coleta de dados	Entrevista semiestruturada
Análise de dados	Análise de conteúdo
Unidade de análise	Nove cooperativas de transporte, localizadas em Belo Horizonte e filiadas à Fetranscoop/MG
Sujeitos	Um gestor de cada cooperativa

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.4 Técnica de Análise dos dados

No entendimento de Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999), simultaneamente à coleta dos dados, o pesquisador identifica temas e relações para construir novas interpretações e gerar outras questões ou também, aperfeiçoar as questões anteriores. Ainda na visão dos autores, o pesquisador é conduzido a buscar novos dados, sejam eles complementares ou específicos, para testar suas interpretações, até a análise final. Corroborando essa ideia, Creswell (2010, p. 217) afirma que a análise dos dados “envolve a coleta de dados abertos, baseada em formular questões abertas e desenvolver uma análise das informações fornecidas pelos participantes”.

De acordo com observações de Marshall e Rossman (1989), na especificação da técnica de análise dos dados, os pesquisadores devem descrever suas decisões iniciais sobre a análise dos dados, convencendo o leitor do conhecimento das dificuldades inerentes a essa análise, como também da sua competência para realizá-la. A análise de conteúdo é entendida por Michel (2005) como uma técnica de levantamento de dados, utilizando textos, falas, informações já coletadas, de forma extensiva, sendo a análise realizada posteriormente à coleta.

Dentro dessa ótica, a análise dos dados da pesquisa foi realizada pela análise de conteúdo, para os dados identificados por meio das entrevistas. Essas entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, buscando a construção de um conjunto de significados a partir dos discursos coletados, agrupando-os de acordo com a visão dos entrevistados. Para Richardson (1999), as entrevistas proporcionam ao pesquisador um rico material de análise, exigindo uma dedicação intensa em sua análise.

Através dos relatos coletados nas entrevistas, foi realizada uma análise de conteúdo com o objetivo de identificar as percepções dos gestores de cooperativas de transportes em relação ao planejamento estratégico de tecnologia de informação abordando questões relacionadas ao uso da TI, às suas vantagens e desvantagens, aos seus investimentos, às barreiras existentes para sua utilização, à identificação das metas, objetivos e planejamento das ações de TI, aos fatores analisados para a

adoção de ferramentas de TI, como também, à identificação das principais finalidades da tecnologia de informação.

A análise de conteúdo utilizou a técnica de análise por temas, também conhecida como análise temática, na qual, na visão de Richardson (1999), o pesquisador tem a oportunidade de separar temas de um texto, extraíndo as partes utilizáveis, de acordo com o problema da pesquisa, comparando-o com outros textos escolhidos sob os mesmos critérios. Foram definidos dois temas: o principal, definindo o conteúdo da parte do texto analisada, e os secundários, exemplificando os diversos aspectos presentes no tema principal.

No entendimento de Laville e Dione (2001), torna-se necessária uma operacionalização que facilite o trabalho do pesquisador, não sendo uma estrutura rígida e sim um direcionador do trabalho de pesquisa. Conforme referencia Creswell (2010, p. 119), “uma questão a ser prevista sobre a confidencialidade é que alguns participantes podem desejar que sua identidade permaneça confidencial”.

Dentro dessa ótica, e visando assegurar o anonimato das cooperativas pesquisadas e de seus respectivos gestores, foi utilizada uma codificação, atribuindo um número sequencial apenas para diferenciá-los. Se gestor, adotou-se o código GEST. Para cooperativa, o código utilizado foi COOP. Todos seguiram a ordem de 1 a 9, de acordo com o número e a ordem das entrevistas, como apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Codificação dos relatos

Fonte de dados	Codificação
Gestor	GEST-01; GEST-02; GEST-03; GEST-04; GEST-05; GEST-06; GEST-07; GEST-08; GEST-09.
Cooperativa	COOP-01; COOP-02; COOP-03; COOP-04; COOP-05; COOP-6; COOP-07; COOP-08; COOP-09.

Fonte: Elaborado pelo autor

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Procurou-se identificar a percepção dos gestores de cooperativas de transportes de Belo Horizonte, filiadas à Fetranscoop/MG, em relação ao planejamento estratégico de tecnologia de informação, utilizando como instrumentos os relatos dos gestores coletados por meio das entrevistas semiestruturadas, conforme descrito no capítulo de Metodologia. Nos capítulos seguintes, caracterizam-se os entrevistados e discutem-se as informações essenciais para a gestão das cooperativas, a forma de obtenção das informações essenciais, as vantagens e desvantagens da TI para as cooperativas, a utilização e o processo de uso da TI nas cooperativas, a importância do uso da TI para as cooperativas, as barreiras para a utilização da TI nas cooperativas, as políticas de investimentos em TI adotadas pelas cooperativas, as metas e os objetivos definidos para a gestão da TI, o planejamento das ações para a área de TI, os fatores analisados para a adoção de ferramentas de TI e, por fim, a identificação das principais finalidades da tecnologia de informação.

### **5.1 Caracterização dos entrevistados**

O levantamento do perfil dos gestores entrevistados mostrou que seis entre os nove entrevistados apresentam idade abaixo dos 50 anos e que todos são do sexo masculino.

Quanto à formação, a pesquisa demonstrou que cinco gestores possuem curso superior completo em diversas áreas distintas, com destaque para as áreas de administração de empresas, contabilidade, direito e gestão de cooperativas. Apenas um dos gestores possui curso de especialização, com ênfase em gestão de cooperativas. Os outros quatro respondentes cursaram apenas até o segundo grau, demonstrando um baixo grau de instrução entre os gestores entrevistados. A grande maioria dos entrevistados, seis, revelou atuar na gestão de cooperativas há menos de cinco anos.

## 5.2 Informações essenciais para a gestão das cooperativas

Na fala da maioria dos entrevistados, as informações estratégicas e financeiras são percebidas como as mais importantes e essenciais para a gestão das cooperativas. Além delas, também foram percebidas as informações orçamentárias e as informações atualizadas do quadro social. A importância da informação no apoio às estratégias, aos processos de tomada de decisão e ao controle das operações também é destacada por Beuren (2000), que considera, como o maior desafio da informação, o alcance dos objetivos e metas estabelecidos para a organização.

Na percepção de sete gestores entrevistados, um dos grandes desafios enfrentados pelas cooperativas de transporte é a falta de conhecimento e a escassez de informações atualizadas sobre as demandas e necessidades do quadro social. Na visão deles, existe pouca participação e integração do quadro social, motivadas pelo desconhecimento dos associados do significado de uma cooperativa. Percebeu-se que os objetivos das cooperativas de transporte diferem, na maioria das vezes, dos objetivos do quadro social.

Em minha opinião, as informações essenciais para a gestão das cooperativas estão relacionadas com o conhecimento das competências internas (competências do quadro social) e das externas (conhecimentos técnicos). Informações orçamentárias, financeiras e informações atualizadas do quadro social. [GEST-01]

Eu acho que as informações mais importantes para a gestão da cooperativa estão relacionadas com o quadro social, o dirigente precisa conhecer seu quadro social. [GEST-06]

Uma das maiores dificuldades dos dirigentes é a falta de conhecimento das necessidades do quadro social. [GEST-07]

As informações essenciais da cooperativa estão relacionadas com os objetivos e necessidades do quadro social, mas os dirigentes não investem na conscientização, na capacitação e na profissionalização do quadro social. [GEST-08]

Para um dos entrevistados, as informações essenciais estão relacionadas com a atividade da cooperativa. Ele também percebe, como essenciais, as informações sobre o mercado de atuação da cooperativa, bem como o monitoramento dos concorrentes diretos e indiretos. Para o gestor GEST-09, as informações essenciais estão relacionadas com a análise das informações financeiras, com a análise do

mercado, com o monitoramento da concorrência e das outras cooperativas de transporte. Conforme preconiza Roquete e Oliveira (2004), as cooperativas devem estar atentas ao mercado e à concorrência, pois eles estabelecem diferenciais competitivos, cada vez mais criativos e arrojados.

Para mim, as informações essenciais para a gestão de uma cooperativa são: informações financeiras, informações do mercado, informações da concorrência e principalmente as informações do que as outras cooperativas de transporte estão fazendo. [GEST09]

Outra informação essencial percebida pelos gestores e identificada nas entrevistas é o acompanhamento das chamadas e das corridas em tempo real.

Eu acho que as informações essenciais são as informações financeiras e o acompanhamento das chamadas e das corridas. [GEST-03]

### **5.3 Obtenção das informações essenciais para a gestão das cooperativas**

Na percepção dos gestores, as principais fontes para obtenção das informações essenciais para a gestão das cooperativas são os sistemas de informação e os relatórios gerenciais. Conforme Zylbersztajn (2002), se as cooperativas adequarem seus controles e aprimorarem seus sistemas de informação, alcançarão outros patamares.

Através da contabilidade e do relatório gerencial interno. [GEST-02]

Através do sistema de informação existente. [GEST-03]

Apesar de utilizar os sistemas de informação como fonte para a gestão das cooperativas, percebe-se, pelos relatos das entrevistas, que algumas cooperativas não utilizam os sistemas de informação de uma forma integrada, compartilhando informações entre as diferentes áreas.

A cooperativa trabalha com três pequenos sistemas, não integrados, e diversas planilhas. Cada um dos sistemas faz uma parte. [GEST-02]

Percebeu-se, pelo relato de um dos entrevistados, que a cooperativa COOP-01 vai além do sistema de informação para obter as informações essenciais para sua gestão. A cooperativa COOP-01 valoriza a busca do conhecimento, incentivando

interações e reuniões internas com seu quadro social e externas com outras cooperativas e entidades empresariais. O gestor está investindo na elaboração de uma ferramenta de integração de informação para facilitar o processo de busca do conhecimento.

As informações essenciais são conseguidas através da busca do conhecimento. Realizamos várias interações e reuniões internas e externas. Estamos investindo na construção de uma ferramenta de integração de informação. [GEST-01]

Buscamos nossas informações através de pesquisas de mercado e de pesquisas internas junto ao nosso quadro social. Além das pesquisas, também fazemos muitas reuniões internas com a diretora, funcionários e os conselheiros. [GEST-04]

A partir dos relatos das entrevistas, constatou-se que as cooperativas COOP-04 e COOP-08 valorizam e investem na realização de pesquisas de mercado e em pesquisas internas junto ao quadro social para a obtenção de informações.

#### **5.4 Vantagens da TI para as cooperativas**

As principais vantagens destacadas pelos entrevistados foram: alinhamento da informação para a tomada de decisão, possibilidade de uma comunicação mais eficiente, acesso mais fácil e confiável a todos os relatórios da cooperativa, disponibilização de informações corretas, seguras e em tempo hábil para a tomada de decisão dos gestores, rastreamento dos carros e das corridas, redução de custos, aumento na qualidade dos serviços oferecidos, comodidade para os associados, disponibilização de novos serviços aos clientes, maior controle das chamadas e melhor gerenciamento das corridas, além da eliminação do controle manual de informações em papel. Essas situações refletem a mesma encontrada por Albertin e Albertin (2008) que consideram como vantagens da TI, a redução de custos e o aumento na qualidade dos produtos e serviços. Nesse cenário, também se destacam como vantagens da TI o reposicionamento das estratégias (MCFARLAN, 1998), a oferta de oportunidades (ALBERTIN; ALBERTIN, 2008), a busca de novos patamares de eficiência e competitividade (LAUDON; LAUDON, 2004), a busca pela preeminência competitiva (ANSOFF; MCDONNELL, 1993) e a reestruturação, reorganização, flexibilização, adaptação e modificação das organizações (REZENDE, 2002).

Na minha cooperativa, a TI permite o acesso a todos os relatórios da cooperativa. Um sistema de informação tem condições de entregar informações seguras e corretas aos gestores para a tomada de decisões. [GEST-02]

A TI é essencial ao crescimento da cooperativa, ela favorece a tomada de decisões. [GEST-04]

Quando a cooperativa começou, suas atividades eram tudo no papel, a telefonista recebia a chamada, colocava no papel e passava para o motorista pelo rádio. Perdia-se muita informação, endereço errado, nome errado. Hoje, com a tecnologia usada, um sistema armazena as chamadas, possibilitando o gerenciamento de todas as corridas. [GEST-05]

A partir dos relatos das entrevistas, percebeu-se que, na visão dos gestores das cooperativas COOP-04 e COOP-08, a tecnologia de informação tem como vantagem proporcionar um maior controle interno dos processos, gerenciando o cadastro dos fornecedores, dos clientes e, principalmente, do quadro social. O gerenciamento das informações financeiras e contábeis também foi destacado nas entrevistas como uma vantagem da TI para as cooperativas.

As nossas ferramentas de TI possibilitam um maior controle gerencial interno. Possibilita um maior controle do cadastro de cooperados e fornecedores. Melhor gerenciamento da parte financeira e contábil. [GEST-04]

No relato do gestor GEST-03, ficou evidenciada, como vantagem do uso das ferramentas de tecnologia de informação, a possibilidade de redução do estresse do motorista causado pelo rádio de comunicação instalado nos carros. Esses aparelhos foram substituídos por tablets<sup>5</sup>.

A tecnologia usada na cooperativa serviu para diminuir o estresse dos motoristas causado pelo barulho dos rádios de comunicação [GEST-03].

Eu percebo a tecnologia de informação como uma ferramenta de comunicação muito importante para a minha cooperativa [GEST-03].

Esse mesmo gestor, também percebe a tecnologia de informação como uma importante ferramenta de comunicação com seus associados. Essa consideração do GEST-03 vem ao encontro das percepções de Albertin e Albertin (2008) que

---

<sup>5</sup> Dispositivo eletrônico pessoal em forma de prancheta que pode ser usado para acessar a internet sem fio entre outras tarefas básicas.

consideram a TI como um dos componentes mais importantes do ambiente organizacional.

### **5.5 Desvantagens da TI para as cooperativas**

Em relação às desvantagens da tecnologia de informação para as cooperativas de transporte, percebeu-se, pelo relato das entrevistas, que a TI deixa a cooperativa vulnerável em relação à segurança da informação e que existe um alto custo de investimento nas ferramentas de TI. Essas observações dos gestores vêm ao encontro das considerações de Laudon e Laudon (2004) que consideram o custo, a confiança e a segurança dos dados e informações como desvantagens da tecnologia de informação.

Como as cooperativas não têm conhecimento da forma correta de se utilizar a TI, a segurança da informação é um desafio para a gestão. [GEST-01]

O grande problema da TI é que ela ainda é muito cara. [GEST-03]

A TI tem um custo alto de investimentos e principalmente de manutenção. [GEST-08]

A necessidade de profissionais capacitados e habilitados para utilizar as ferramentas de TI é percebida como uma desvantagem pelo gestor GEST-04, pois, no seu entendimento, a cooperativa é obrigada a realizar investimentos constantes em capacitação para manter seus funcionários, dirigentes e quadro social atualizados com as novas tecnologias.

A TI exige cada vez mais pessoas qualificadas para usar as ferramentas disponíveis, exigindo, da cooperativa, investimentos constantes em capacitação e treinamento do quadro social e dos empregados. [GEST-04]

Na percepção do gestor GEST-06, uma das grandes desvantagens da TI é que, na maioria das vezes, ela exige profissionais capacitados para gerenciar suas ferramentas e, geralmente, as cooperativas de transporte não possuem profissionais capacitados na direção, no corpo técnico e muito menos no quadro social.

Hoje não temos profissionais capacitados para gerenciar os recursos de TI nas cooperativas de transporte. [GEST-06]

Apesar das desvantagens enumeradas, os gestores GEST-02, GEST-05 e GEST-09 afirmaram não perceber nenhuma desvantagem da TI para as cooperativas. Em suas análises, a tecnologia de informação é essencial para a gestão das cooperativas, sejam elas pequenas ou grandes, do ramo de transporte ou dos demais ramos.

Não percebo nenhuma desvantagem da TI. Hoje, ela é essencial. A gente não vive mais sem a TI na cooperativa. [GEST-02]

Não existem desvantagens. [GEST-05]

Não, não existe desvantagem nenhuma. A TI está aí para ajudar, só tem vantagens. [GEST-09]

## 5.6 Uso da TI nas cooperativas

Na percepção dos gestores entrevistados, o uso das ferramentas de tecnologia de informação nas cooperativas de transporte ainda é muito incipiente, sendo pouco utilizadas. Percebeu-se, pelas entrevistas, que a cooperativa COOP-1 utiliza poucas ferramentas de TI e, mesmo assim, as utiliza de uma forma muito superficial, bem abaixo do que o mercado exige, não extraindo os benefícios e as vantagens da TI. Essa situação reflete a mesma encontrada por Silva (2005) que afirma que a utilização dos recursos de tecnologia de informação no gerenciamento das informações é muito inferior ao potencial disponível.

Aqui na cooperativa, o uso é muito pequeno, usamos poucas ferramentas de TI e de uma forma muito superficial. Muito aquém que o mercado exige. [GEST-01]

Situação semelhante foi diagnosticada nas cooperativas denominadas COOP-04, COOP-07 e COOP-08, pois foi possível perceber nas entrevistas que a TI ainda é muito pouco utilizada nessas cooperativas e que elas estão em fase de levantamento e identificação das necessidades tecnológicas.

O uso da TI ainda está engatinhando na cooperativa. Estamos passando por um processo de reestruturação na cooperativa. Estamos fazendo um levantamento das necessidades para identificar as demandas de TI. [GEST-04]

Apesar das poucas ferramentas de tecnologia de informação existentes na COOP-02, seu gestor percebe que os recursos de TI disponíveis na cooperativa são usados por completo, principalmente as ferramentas relacionadas com a segurança das informações.

Posso afirmar que os poucos recursos de TI disponíveis na cooperativa estão sendo usados na íntegra. A cooperativa se preocupa principalmente com a segurança da informação, com as ferramentas de antivírus e com o licenciamento dos *softwares* dos equipamentos. [GEST-02]

Os gestores das cooperativas COOP-05 e COOP-09 percebem um elevado índice de utilização da tecnologia de informação em suas respectivas cooperativas, no entanto, eles sabem que o mercado ainda tem muito a oferecer e que a TI disponível tem muitos recursos a serem explorados.

A gente usa bastante a TI, mas ainda tem muito para usar. O mercado oferece muita coisa, mas por um motivo ou outro a gente não consegue usar. [GEST-05]

De toda tecnologia existente na cooperativa hoje, utilizamos aproximadamente 70% da capacidade. [GEST-09].

A gente enxerga que tem coisa nova no mercado e a gente precisa evoluir para chegar lá, para não ficar atrás da concorrência. [GEST-09]

Na percepção do gestor GEST-03, o uso da TI na cooperativa COOP-03 é entendido como um fator de diferenciação no mercado, pois proporciona maior controle das informações para a diretoria, mais comodidade para o associado e melhores serviços para os clientes. Essa consideração do gestor GEST-03 vem ao encontro das percepções de McFarlan (1998), que defende que a tecnologia de informação tem potencial de proporcionar às organizações o desenvolvimento de ferramentas e soluções, contribuindo para aumentar sua participação no mercado.

Para mim, o uso da TI é um diferencial para a cooperativa. O uso da TI proporciona um maior controle para a diretoria, pois podemos rastrear todos os carros. O uso da TI também gera mais comodidade para o associado com a eliminação do "barulho" do rádio de comunicação. Agora, o melhor é que o uso da TI vai encantar o cliente, oferecendo serviços diferenciados, como o acesso à internet dentro do carro. [GEST-03]

No entendimento do GEST-03, o uso da TI na COOP-03 está agregando valor à prestação dos serviços de táxi, oferecendo mais comodidade e conforto aos motoristas e clientes.

A TI está agregando valor à prestação dos serviços de táxi, quebrando os paradigmas. [GEST-01]

### **5.7 Importância do uso da TI para as cooperativas**

Na fala da maioria dos entrevistados, percebeu-se que a utilização da TI é muito importante e essencial para a gestão das cooperativas. Nesse sentido, Laurindo *et al.* (2001) afirmam que a TI sustenta as estratégias existentes e permite a viabilização das estratégias empresariais. Na percepção do gestor GEST-01, a TI está diretamente relacionada com o negócio principal das cooperativas de transporte, sendo uma ferramenta essencial e indispensável para a prestação dos serviços de táxi.

Sim, a TI está relacionada com o negócio principal das cooperativas de transporte. A TI é essencial para a prestação dos serviços das cooperativas. [GEST-01]

Em complemento a essa percepção, o gestor GEST-07 considera que a utilização das ferramentas de TI proporciona mais competitividade às cooperativas, favorecendo um ganho econômico.

A TI é essencial para a prestação dos serviços das cooperativas, proporcionando mais competitividade e possibilitando um ganho econômico. [GEST-07]

Conforme referenciam Laudon e Laudon (2004), as organizações utilizam as ferramentas e soluções de tecnologia de informação para realizar seus negócios de forma eletrônica, objetivando conquistar novos patamares de eficiência e competitividade.

A tecnologia de informação é percebida pelo gestor da cooperativa COOP-02 como uma ferramenta importante e essencial para a gestão interna e controle do funcionamento da cooperativa. Corroborando essa percepção, o gestor GEST-08

destaca que a TI possibilita ao gestor o gerenciamento da produção real e o rateio dos associados, bem como o provisionamento dos impostos.

Sem um sistema de informação, o gestor não consegue saber a produção real do associado, o rateio do associado e o provisionamento de impostos. [GEST-08]

Na percepção do gestor GEST-02, diante das inúmeras informações disponíveis, a tecnologia de informação surge como uma importante ferramenta para buscar, mapear e selecionar as informações certas, confiáveis, seguras e em tempo para a tomada de decisão dos gestores, favorecendo uma gestão transparente da cooperativa.

A necessidade de informações é muito grande e os gestores necessitam de informações seguras, corretas e em tempo real para não "enganar" o cooperado. [COOP-02]

Nos relatos das entrevistas com os gestores GEST-03, GEST-06 e GEST-07, foi destacada a importância de as cooperativas se adaptarem às novas tecnologias existentes, pois, conforme a percepção dos gestores, futuramente, a transmissão das chamadas de corridas aos motoristas será realizada exclusivamente suportada por ferramentas de comunicação baseadas em TI, sendo que o mercado e, principalmente, os clientes vão exigir das cooperativas de transporte o uso e a adoção de novas ferramentas de tecnologia de informação. Esse aspecto foi observado nos estudos de Laudon e Laudon (2004) que consideram a TI como uma ferramenta essencial para o enfrentamento das mudanças.

Em um futuro não muito distante, as cooperativas de transporte de táxi estarão utilizando ferramentas de comunicação baseadas em TI, para o encaminhamento das corridas aos seus cooperados. Todas as cooperativas serão obrigadas pelo mercado a se adaptarem a essa nova tecnologia. [GEST-03]

Hoje tudo depende da TI. O mercado exige que as cooperativas usem novas tecnologias, os clientes estão mais exigentes. [GEST-06]

A TI é essencial, o mercado não aceita mais que você gerencie uma cooperativa sem as ferramentas de TI. [GEST-07]

Outra importância do uso da TI para as cooperativas e que foi destacada pelo gestor GEST-04 foi a contribuição da tecnologia de informação para o crescimento do

negócio das cooperativas de transporte. Na percepção dos gestores GEST-05, GEST-06 e GEST-09, a TI desempenha um papel importante para o gerenciamento interno das informações das cooperativas.

A TI é essencial hoje para o funcionamento e também para a gestão da cooperativa. Eu não consigo imaginar a gente voltando ao passado, fazendo todos os controles na mão, anotando as chamadas de corridas em papel. [GEST-5]

Sim, sem dúvida. A TI é essencial para o funcionamento da minha cooperativa. [GEST-09]

O gestor GEST-09 reconhece a importância dos recursos e ferramentas de tecnologia de informação para a gestão da cooperativa, mas, no seu entendimento, a cooperativa não deixaria de funcionar por causa da inexistência da TI. O gerenciamento dos processos e atividades seria mais difícil e menos preciso, mas a cooperativa continuaria funcionando.

A TI é essencial, mas eu não acho que a cooperativa não funcionaria sem a TI. Tudo ficaria mais difícil e precário. [GEST-09]

Apesar dos diversos fatores relacionados à importância e relevância do uso da TI para as cooperativas, merece destaque o relato da entrevista com o gestor GEST-04 que percebe que a utilização das ferramentas de tecnologia de informação deve ser analisada de forma criteriosa pelos gestores, pois informação em excesso disponível aos associados pode dificultar o trabalho dos motoristas, deixando-os confusos e receosos em utilizar as ferramentas de TI.

A TI disponível para os motoristas tem que ser revista, pois muita informação acessível aos motoristas pode deixá-lo confuso, receoso em utilizá-la. Acho que as cooperativas ainda não estão amadurecidas para implantar um sistema de despacho eletrônico de corridas. Tudo tem que ser feito muito devagar, pois já foram implantados vários sistemas em diversas cooperativas que não deram certo. A adesão dos associados à TI tem que ser feita de forma voluntária e não imposta pelos dirigentes. Atualmente, estão surgindo novos associados com conhecimento e domínio das tecnologias, facilitando o processo de adoção das ferramentas de TI. [GEST-04]

## 5.8 Processo de utilização da TI nas cooperativas

A partir dos relatos das entrevistas, identificou-se que a percepção da grande maioria dos gestores é semelhante, destacando que o processo de utilização da tecnologia ainda é muito lento nas cooperativas. As ferramentas e os recursos de TI são pouco utilizados nessas cooperativas, apesar de os gestores reconhecerem sua importância e destacarem suas vantagens.

Alguns gestores afirmaram que o processo de uso da TI está em fase de evolução, pois o mercado está exigindo alguns procedimentos suportados pelas ferramentas de tecnologia.

O processo está em evolução. As cooperativas, enquanto prestadoras de serviços para grandes empresas mercantis, estão sendo forçadas a aprimorarem seus processos de utilização da TI. Ao interagir com o mercado, ele impulsiona o desenvolvimento dos processos de TI das cooperativas. Ou as cooperativas atualizam seus processos, ou estarão fora do mercado. [GEST-01]

Na percepção do gestor GEST-02, a TI é muito pouco utilizada na cooperativa COOP-02, o processo de implantação de soluções de TI é muito lento, principalmente em relação à inovação de ferramentas tecnológicas.

O processo de uso da TI ainda é muito lento, principalmente quando se fala em inovação de ferramentas tecnológicas. [GEST-02]

Na visão do gestor GEST-05, a falta de soluções de TI e de fornecedores habilitados a prestar serviços às cooperativas de transporte em Minas Gerais contribui para a pouca utilização das ferramentas de tecnologia de informação nas cooperativas.

Eu vejo que a utilização nas cooperativas de transporte ainda é muito pequena, pois o próprio mercado mineiro ainda não tem muito a oferecer. As novas ferramentas de tecnologias voltadas para as cooperativas de transporte que estão surgindo, estão vindo de fora, de outro estado, dificultando o nosso acesso. [GEST-05]

Os gestores GEST-04, GEST-06, GEST-07, GEST-08 e GEST-09 compartilham da mesma percepção, pois se percebeu, nas entrevistas, uma pequena utilização da

tecnologia de informação nas respectivas cooperativas, principalmente pela falta de conhecimento e definição dos objetivos de TI, conforme relato do GEST-04:

O processo de uso da TI ainda é muito pequeno, pois falta um amadurecimento dos gestores para saber o que querem e o que precisam. [GEST-4]

Nossa, ainda temos muito a melhorar. Ainda usamos muito pouco a TI. [GEST08]

Na verdade, a cooperativa começou a usar a TI apenas há cinco anos, ainda temos muito a aprender. [GEST-09]

Apesar da predominância da baixa utilização da TI nas cooperativas pesquisadas, destaca-se o relato do gestor GEST-03 que, contrariando a percepção de seus colegas de cooperativismo, afirmou que o processo de utilização da tecnologia de informação na cooperativa COOP-03 é intenso, sendo todos seus processos suportados por ferramentas de TI. Atualmente, todas as informações e procedimentos da cooperativa são controlados por ferramentas de gerenciamento de informação.

A nossa cooperativa nasceu usando a TI como princípio básico. [GEST-03]

## **5.9 Barreiras de utilização da TI nas cooperativas**

Com o objetivo de identificar as barreiras ou as resistências dos gestores ao uso das ferramentas de tecnologia de informação nas cooperativas, preferiu-se investigar por que, na percepção do gestor, algumas cooperativas de transporte não utilizam a TI. Nesse cenário, os gestores ficaram mais confortáveis em expressar suas próprias resistências.

Ah, eu acho que falta metodologia, além das ferramentas. Também existe uma falta de mensuração do risco e das potencialidades: as cooperativas não conhecem o risco de não estarem utilizando a TI e também não conhecem o que a TI pode representar em termos de resultados. [GEST-01]

As cooperativas não usam a TI por falta de conhecimento e falta de consciência da importância da TI para os resultados. [GEST-01]

Em minha opinião, alguns dirigentes consideram o investimento em TI elevado. [GEST-02]

Ainda não usam a TI porque a maioria dos dirigentes não sabe utilizar as ferramentas. Sabemos que falta capacitação e conhecimento dos dirigentes e do corpo técnico da cooperativa. [GEST-02]

E tem mais, além de não conhecerem, alguns dirigentes não têm interesse em se manterem atualizados, antenados com as novidades do mercado e da tecnologia. [GEST-02]

Um grande problema que eu vejo é a cultura organizacional das cooperativas de transporte. Hoje, não faltam recursos para investimentos em TI e sim, conhecimento. [GEST-01]

Nós temos dificuldades de mostrar para os cooperados a necessidade de investimentos em TI, e consequentemente eles não aceitam gastar muito dinheiro com a TI. [GEST-06]

Eu acho que ainda não usam novas ferramentas de TI por três motivos: primeiro, pelo alto custo da estrutura física utilizada. As cooperativas investiram muito dinheiro em aparelhos de rádio comunicação e antenas de transmissão, e por isso ficam impedidas de descartar esses equipamentos para investirem em outras ferramentas de TI. Em segundo lugar, falta conhecimento. O terceiro motivo é a falta de conscientização dos cooperados da importância da TI. [GEST-03]

Os relatos anteriores representam a percepção dos gestores em relação às barreiras para utilização da TI nas cooperativas de transporte. Em conformidade com Jesus (2002), Silva (2005) e Santos (2005) que consideram como resistência à utilização da TI a falta de conhecimento, a falta de informação, a falta de envolvimento do associado com a cooperativa, a complexidade das ferramentas, os elevados investimentos e a baixa formação das pessoas, os gestores entrevistados destacaram a inexistência de uma metodologia de uso da TI, a falta de mensuração do risco e das potencialidades da TI, a falta de conhecimento dos gestores, a falta de consciência da importância da TI para a cooperativa, a falta de consciência e envolvimento dos gestores, funcionários e principalmente do quadro social da cooperativa.

Também foram identificados como barreiras à utilização da TI, o elevado custo dos investimentos, a falta de uma política de capacitação em TI, a falta de interesse dos gestores em se manterem atualizados, a cultura organizacional das cooperativas, a inexistência de uma adequada estrutura física, financeira e gerencial nas cooperativas e o despreparado dos gestores para trabalhar com as ferramentas de tecnologia de informação disponíveis.

Podemos dizer que as cooperativas estão em fase de transição: a grande maioria dos gestores atuais não está preparada para a gestão da TI. [GEST-01]

Vejo a TI como necessária, sabemos da sua importância, sabemos que precisamos evoluir, mas algumas barreiras nos impedem de investir mais, seja por causa do alto custo, da falta de estrutura ou até mesmo da falta de conhecimento. [GEST-05]

As cooperativas não usam a TI por falta de conhecimento. Também falta nas cooperativas uma estrutura física, financeira e gerencial adequadas para utilização de ferramentas de TI. Além disso, o investimento em TI é quase sempre alto. [GEST-5]

Outra barreira à utilização das ferramentas de TI, destacada nos relatos das entrevistas, foi a carência de empresas especializadas em prestação de serviços de TI às cooperativas de transporte, que ofereçam produtos e soluções específicos a essas cooperativas, em Minas Gerais, conforme relato do gestor GEST-05:

Hoje, faltam empresas especializadas em oferecer ferramentas de TI para as cooperativas de transporte em Minas Gerais. Empresas que tenham produtos específicos para as cooperativas de transporte. [GEST-05]

### **5.10 Políticas de investimentos em TI adotadas pelas cooperativas**

Percebeu-se, a partir dos relatos das entrevistas, que a grande maioria das cooperativas não trabalha com uma política de investimentos definida para a área de tecnologia de informação.

Não trabalhamos com planejamento para investimento em tecnologia. [GEST-08]

Política definida não, mas a gente tem tendências a investir em tecnologia em breve. [GEST-09]

Na percepção do gestor GEST-01, a cooperativa COOP-01 não trabalha com uma política definida para investimentos em TI, a cooperativa desenvolve uma política, ainda de forma acanhada, de incentivo à educação tecnológica.

Aqui na cooperativa não existe uma política definida para investimento em TI e sim, uma política de incentivo à educação tecnológica, mas ainda é muito tímida. [GEST-01]

Como as cooperativas não desenvolvem uma política de investimentos para a área de TI ou até mesmo um planejamento estratégico de TI, os investimentos são pontuais e, geralmente, são realizados de acordo com as necessidades, demandas e, principalmente, de acordo com os recursos disponíveis.

Não existe uma política definida em TI, os investimentos são realizados de acordo com a demanda e as necessidades. [GEST-03]

Não temos política definida, investimentos de acordo com as necessidades e demandas, geralmente gastamos para dar manutenção nas ferramentas. [GEST-05]

Apesar de ainda não trabalhar com uma política de investimentos definida para a área de TI, a cooperativa COOP-04 está identificando e mapeando suas necessidades de investimentos em ferramentas de TI para definir as prioridades de investimentos e os recursos necessários.

A cooperativa ainda não tem uma política de investimentos em TI definida, pois estamos levantando as necessidades da cooperativa para identificar em que precisamos investir e qual o valor necessário. Após a identificação das necessidades, será apresentado um levantamento de demandas à diretoria para a viabilização ou não dos investimentos necessários em TI. [GEST-04]

Apenas uma das nove cooperativas pesquisadas afirmou trabalhar com uma política de investimentos preestabelecida em TI. Embora não estabeleça valores específicos para a aquisição de ferramentas e soluções de tecnologia de informação, a cooperativa destina aproximadamente 5% de sua rentabilidade mensal para investimentos em imobilizado, incluindo a área de TI.

Entre os anos de 2010 e 2011, a cooperativa investiu aproximadamente R\$120 mil em licenciamento, ferramentas de antivírus, equipamentos e sistemas de informação. A cooperativa destina 5% da rentabilidade mensal para investimentos em imobilizados, incluindo as ferramentas de TI. Não trabalhamos com um valor definido para investimentos em TI no curto, médio ou longo prazo. [GEST02]

### **5.11 Metas e objetivos definidos pelas cooperativas para a gestão da TI**

A partir dos relatos das entrevistas, identificou-se que as cooperativas possuem algumas metas e objetivos definidos para os anos de 2012 e 2013. Para o ano de 2012, destacam-se a implantação do pagamento eletrônico, a implantação de

sistemas de rastreamento de veículos para as cooperativas de transporte de táxi, o desenvolvimento de portais de comunicação e a implantação de sistemas de informação gerencial específicos para o controle das rotinas administrativas e operacionais das cooperativas de transporte de táxi. Outra meta definida e destacada pela cooperativa COOP-03 foi a ampliação dos serviços disponíveis nos *tablets* usados pelos motoristas com o objetivo de facilitar a utilização dos aparelhos e oferecer novos serviços aos clientes.

Desenvolver um novo site, ampliar os serviços disponíveis no sistema que opera nos *tablets*, gerando um maior controle para a cooperativa, facilitando a usabilidade para os associados e oferecendo novos serviços para os clientes. [GEST-03]

Para o ano de 2013, foram identificadas as seguintes metas e objetivos pelos gestores entrevistados: implantação de um sistema de rastreamento de cargas para a gestão logística das cooperativas de transporte de cargas e a aquisição de *tablets* para repasse das corridas de forma eletrônica da central para os associados.

A cooperativa COOP-04 ainda não possui metas e objetivos definidos para esse ano e muito menos para os próximos anos para a área de TI, pois, conforme relato do gestor GEST-02, essa definição será baseada no levantamento das necessidades e demandas de tecnologia de informação iniciado recentemente na cooperativa.

A cooperativa ainda não estabeleceu metas e objetivos para a área de TI. Essa definição será baseada no levantamento das necessidades, que está começando agora na cooperativa. [GEST-04]

## **5.12 Planejamento das ações para a área de TI nas cooperativas**

Apesar das cooperativas pesquisadas possuírem metas e objetivos específicos para a área de TI, a grande maioria ainda não trabalha com um planejamento das ações para a viabilização dessas metas e objetivos. Conforme referencia Rezende (2002), um planejamento estratégico de tecnologia de informação deve ser estruturado com base nas metas e objetivos macros da organização. De acordo com Laudon e Laudon (2004), os gestores devem adotar uma visão de longo prazo para as ações relacionadas à tecnologia de informação.

Não existem planos de ações definidos. A cooperativa foca nos processos, com apontamentos iniciados em 2008. Não existe um PETI. [GEST-01]

Existem diversos planos de elaboração das metas estipuladas, porém são planos separados, não estão associados a nenhum planejamento estratégico de TI. [GEST-02]

Não existe um planejamento das ações de TI. Recentemente, uma cooperativa implantou um sistema que, no meu entender, trocou seis por meia dúzia, pois não atingiu os objetivos esperados e o pior, o problema continua lá, não foi resolvido. Houve investimento, treinamento no novo sistema, frustração do usuário e dos próprios gestores e dos funcionários. Perderam muito tempo e não conseguiram resolver os problemas. Não existe um PETI. Eu não conheço nenhuma cooperativa de transporte que tenha um PETI definido. Tudo é feito na base do oba oba: fulano implantou um sistema, vamos implantar também. [GEST-04]

Às vezes, os gestores compram e implantam sistemas sem saber se vão atender às necessidades da cooperativa. Ninguém faz um levantamento das demandas e necessidades da cooperativa e também do quadro social antes de investir em uma nova ferramenta de TI. [GEST-08]

A fim de compreender como os elementos do planejamento estratégico de tecnologia de informação podem estar relacionados com o crescimento da cooperativa e o fortalecimento de sua competitividade, Rezende (2002) ressalta que as ações de TI devem ser planejadas com foco na definição e na manutenção do posicionamento estratégico.

Destacam-se os relatos dos gestores GEST-05 e GEST-09 que afirmaram que suas respectivas cooperativas não possuem estruturas adequadas para suportar um PETI.

A própria estrutura da cooperativa impede que a gente trabalhe com um planejamento específico para cada área, principalmente a TI. [GEST-05]

Não temos um PETI. A cooperativa não tem estrutura para trabalhar com um planejamento. [GEST-09]

Na visão do gestor GEST-02, a falta de um planejamento estratégico de tecnologia de informação é um dos grandes problemas da cooperativa atualmente. Esse aspecto foi observado nos estudos de McGaughey, Snyder e Carr (1994) que afirmaram que o uso das ferramentas e recursos de tecnologia de informação sem um planejamento é um grande risco para as organizações. De acordo com a percepção do gestor GEST-02, uma das grandes barreiras para a implantação de um PETI é a falta de conhecimento e o desinteresse da diretoria, dos empregados e

do quadro social. Como afirma Gottschalk (1999), um dos fatores fundamentais para a implantação de um PETI é o envolvimento de todas as pessoas durante a elaboração e implementação, bem como o apoio dos diretores.

Atualmente, a cooperativa não possui, em seu quadro funcional e social, pessoas capacitadas para trabalharem na elaboração e implantação de um planejamento estratégico de tecnologia de informação. [GEST-02]

Ainda não temos um planejamento estratégico de tecnologia de informação, mas vejo que a TI pode ser trabalhada de uma forma mais consciente na cooperativa. Eu fico grato por participar deste trabalho e entender que a gente tem um campo enorme para ser trabalhado em relação a TI, principalmente no setor de transporte de táxi, pois nestes cinco anos que estou na gestão da cooperativa eu vejo que não se implantou praticamente nada em termos de TI, talvez por falta de conhecimento do que a gente pode fazer e também por falta de um planejamento estratégico de TI. Também vejo que as cooperativas estão gastando muito em ferramentas de TI, mas gastando de forma errada, gerando frustrações nos gestores e no quadro social, criando mais resistência nas pessoas. A capacitação dos gestores seria o caminho mais rápido para mudarmos a percepção em relação à TI. [GEST-04]

A única exceção foi a cooperativa COOP-03, que desenvolveu um plano de ação específico para implantar uma nova ferramenta de tecnologia em todos os seus carros, mapeando os benefícios, custos e riscos da implantação. As políticas de investimentos para esse projeto de TI foram elaboradas a partir das metas e dos objetivos da cooperativa. No entanto, conforme relato do próprio gestor, essa foi uma ação isolada, ou seja, a cooperativa não elaborou um planejamento estratégico de tecnologia de informação.

A cooperativa desenvolveu um plano para implantar a nova ferramenta de tecnologia em todos os carros, mapeando os benefícios, custos e riscos da implantação. A elaboração das políticas de investimento em TI tomaram como base as metas e objetivos da cooperativa. [GEST-03]

### **5.13 Principais fatores analisados para a adoção de ferramentas de TI**

Na percepção dos gestores entrevistados, os principais fatores analisados para a adoção de ferramentas de TI são: (1) o custo; (2) os benefícios das ferramentas; (3) a qualidade dos produtos; (4) a confiabilidade das ferramentas; (5) os aspectos relacionados à segurança da informação; (6) o acesso ao fornecedor ou fabricante e, (7) o intercâmbio de informações com outras cooperativas de transporte. Ressalta-se que esses principais fatores não foram apresentados em ordem de importância, e sim, de acordo com a incidência nas entrevistas.

O primeiro fator que eu analiso, antes mesmo do custo, são os aspectos relacionados com a segurança das informações da cooperativa. [GEST-01]

Primeiramente, o custo, depois, se estiver dentro da nossa realidade para investimento, analiso se as ferramentas são confiáveis, se não tem risco de perder as informações. [GEST-02]

Analiso o custo-benefício. Depois, vem a qualidade da ferramenta. Não adianta comprar uma ferramenta barata se não tiver uma boa qualidade. [GEST-04]

Em primeiro lugar, o custo, depois, o acesso ao fornecedor. Se o fornecedor não estiver em Minas Gerais, fica quase que inviável comprar uma ferramenta, pois o contato é muito difícil e caro. [GEST-05]

Antes de comprar qualquer ferramenta de TI, eu ligo para as cooperativas para saber quem está usando. [GEST-06]

Fazemos um intercâmbio com outras cooperativas para saber o que cada um está usando, se atende, se funciona. [GEST-07]

O primeiro fator analisado é o custo e depois procuro saber onde esta ferramenta está sendo usada para saber se vale a pena comprar. Quando surge uma nova ferramenta de TI, a gente espera alguma cooperativa usar para saber se vale a pena e só depois a gente entra. Geralmente, eu faço isso. Por exemplo, hoje algumas cooperativas já estão adotando um PDA<sup>6</sup> ou *tablet* para o despacho das corridas. Nós estamos analisando para saber se implanta ou não, estamos esperando para saber se vai dar certo ou não nessa cooperativa. [GEST-09]

Outro fator destacado nas entrevistas está relacionado com a compatibilidade das ferramentas e soluções de TI com a realidade financeira da cooperativa, com a estrutura física existente e com o conhecimento dos gestores, técnicos e quadro social, conforme descrição do gestor GEST-08:

Eu defendo que antes mesmo de analisar o custo, devemos analisar se as ferramentas são compatíveis com a nossa realidade, com a nossa estrutura física e com a capacidade dos nossos empregados, diretores e quadro social. [GEST-08]

Na percepção do gestor GEST-03, o principal fator analisado pela cooperativa COOP-03 para a adoção de ferramentas e soluções de TI é a sua capacidade de fortalecer a competitividade da cooperativa no mercado, contribuindo para o alcance da liderança no segmento de atuação. Conforme referenciam Ansoff e McDonnell

---

<sup>6</sup> Personal Digital Assistant – PDA – é um computador de bolso, ou 'palma da mão', capaz de prover quase todas as funcionalidades de um computador ou *notebook*, com maior autonomia de bateria, maior facilidade e menor peso de transporte.

(1993), as ferramentas e soluções de TI podem contribuir para a conquista da hegemonia competitiva.

Antes de investir em uma nova ferramenta de TI analisamos se ela tem capacidade de fortalecer nossa competitividade no mercado, contribuindo para alcançarmos a liderança no segmento. [GEST-03]

#### **5.14 Principais finalidades da TI**

Entre as inúmeras atividades e tarefas que a tecnologia de informação pode desempenhar nas cooperativas, foram destacadas as seguintes finalidades da adoção de ferramentas de TI pelos gestores entrevistados: (1) gerenciamento e controle das informações financeiras, administrativas e gerenciais; (2) gerenciamento das corridas; (3) gerenciamento do cadastro de cooperados; (4) comunicação com o quadro social e clientes; (5) rastreamento dos veículos; (6) oferecimento de novos serviços aos clientes e, (7) redução de custo. Ressalta-se que essas finalidades não foram apresentadas em ordem de importância, e sim, de acordo com a incidência nas entrevistas.

Essas situações refletem a mesma encontrada por Foina (2006) que afirma que a correta utilização das ferramentas e dos recursos de TI oferece às organizações informações com qualidade, pontualidade e segurança.

Aqui na cooperativa, a principal finalidade da TI é o gerenciamento das informações com segurança e confiabilidade. [GEST-01]

Usamos a TI principalmente para o controle das corridas e para o cadastro dos cooperados. Antes isso era feito tudo no papel, agora temos um sistema para controlar essas atividades. [GEST-02]

Usamos a TI para oferecer novos serviços aos clientes, para gerenciar as principais atividades da cooperativa, para rastrear os nossos carros e também para fortalecer a comunicação com o quadro social. [GEST-03]

A TI é usada para controlar as informações financeiras, gerenciais e administrar o despacho das corridas. Também é usada para controlar o cadastro dos associados, eliminando os cadastros em fichas. [GEST-05]

Usamos a TI para facilitar a comunicação com nossos clientes. [GEST-09]

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa demonstrou, por meio de um estudo de casos múltiplos realizado nas cooperativas de transporte de Belo Horizonte, filiadas à Fetranscoop/MG, a percepção dos gestores cooperativistas em relação ao planejamento estratégico de tecnologia de informação.

Tendo-se escolhido as cooperativas a serem pesquisadas, nove cooperativas de transporte de Belo Horizonte, filiadas à Fetranscoop/MG, e esclarecido o objetivo geral, foram definidos três objetivos específicos.

Quanto ao primeiro objetivo específico, o trabalho buscou investigar os principais fatores considerados pelos gestores de cooperativas de transporte de Belo Horizonte, filiadas à Fetranscoop/MG, para a adoção de ferramentas de TI.

Os principais fatores analisados pelos gestores antes de aderir a uma nova ferramenta ou solução de tecnologia de informação são: (1) o custo; (2) os benefícios das ferramentas; (3) a qualidade dos produtos; (4) a confiabilidade das ferramentas; (5) os aspectos relacionados à segurança da informação; (6) o acesso ao fornecedor ou fabricante; (7) o intercâmbio de informações com outras cooperativas de transporte; (8) a compatibilidade das ferramentas e soluções de TI com a realidade financeira da cooperativa, com a estrutura física existente e com o conhecimento dos gestores, técnicos e quadro social e (9) a capacidade da TI de fortalecer a competitividade da cooperativa no mercado, contribuindo para o alcance da liderança no segmento de atuação. Ressalta-se que esses fatores não foram apresentados em ordem de importância, e sim, de acordo com a incidência nas entrevistas.

Percebeu-se que nenhum dos gestores entrevistados realiza uma análise do alinhamento estratégico das ferramentas de tecnologia de informação com os objetivos da cooperativa.

Quanto ao segundo objetivo específico, a pesquisa procurou identificar as principais finalidades da adoção de ferramentas de TI pelos gestores de cooperativas de transporte de Belo Horizonte, filiadas à Fetranscoop/MG.

Na percepção dos gestores entrevistados, as ferramentas e soluções de tecnologia de informação são adotadas pelas cooperativas visando atender aos seguintes objetivos: (1) gerenciamento e controle das informações financeiras, administrativas e gerenciais; (2) gerenciamento das corridas; (3) gerenciamento do cadastro de cooperados; (4) comunicação com o quadro social e clientes; (5) rastreamento dos veículos; (6) oferecimento de novos serviços aos clientes e (7) redução de custo. Ressalta-se que essas finalidades não foram apresentadas em ordem de importância, e sim, de acordo com a incidência nas entrevistas.

Apesar das diversas finalidades mencionadas, percebe-se um desconhecimento dos gestores em relação à utilização das ferramentas de TI para: (1) o gerenciamento da segurança dos dados e informações; (2) divulgação institucional e dos serviços oferecidos pelas redes sociais; (3) capacitação e treinamento na modalidade de ensino à distância; (4) realização de reuniões e conferências pela internet; (5) transmissão de eventos em tempo real e (6) interação com o quadro social pelo portal de comunicação.

Em relação ao terceiro objetivo específico, a pesquisa procurou descrever a percepção dos gestores de cooperativas de transporte de Belo Horizonte, filiadas à Fetranscoop/MG, em relação às vantagens e barreiras da TI.

A partir dos relatos apresentados, evidencia-se que, na percepção dos gestores entrevistados, as principais vantagens da utilização de ferramentas e soluções de TI para as cooperativas de transporte são: (1) alinhamento da informação para a tomada de decisão, (2) comunicação mais eficiente; (3) acesso mais fácil e confiável a todos os relatórios da cooperativa; (4) disponibilização de informações corretas, seguras e em tempo hábil para a tomada de decisão dos gestores; (5) rastreamento dos carros e das corridas; (6) redução de custos; (7) aumento na qualidade dos serviços oferecidos; (8) comodidade para os associados; (9) disponibilização de novos serviços aos clientes; (10) maior controle das chamadas e melhor

gerenciamento das corridas; (11) eliminação do controle manual de informações em papel; (12) maior controle interno dos processos; (13) gerenciamento do cadastro de fornecedores, clientes e do quadro social; (14) gerenciamento das informações financeiras e contábeis; (15) possibilidade de redução do estresse do motorista com a eliminação do rádio de comunicação instalado nos carros e (16) melhora da comunicação com o quadro social.

A respeito das barreiras identificadas, verifica-se que, na percepção dos gestores entrevistados, são considerados obstáculos à implementação de ferramentas e soluções de tecnologia de informação nas cooperativas de transporte os seguintes itens: (1) inexistência de uma metodologia de uso da TI; (2) falta de mensuração do risco e das potencialidades da TI; (3) falta de conhecimento dos gestores; (4) falta de consciência da importância da TI para a cooperativa; (5) falta de consciência e envolvimento dos gestores, funcionários e principalmente do quadro social da cooperativa; (6) elevado custo dos investimentos; (7) falta de uma política de capacitação em TI; (8) falta de interesse dos gestores em se manterem atualizados; (9) cultura organizacional das cooperativas; (10) inexistência de uma adequada estrutura física, financeira e gerencial nas cooperativas; (11) despreparado dos gestores para trabalhar com as ferramentas de TI disponíveis e (12) carência de empresas especializadas em prestação de serviços de TI que ofereçam produtos e soluções específicos às cooperativas de transporte em Minas Gerais.

Ao responder as perguntas que nortearam este trabalho, pode-se dizer que o estudo revelou que os gestores das cooperativas de transporte de Belo Horizonte, filiadas à Fetranscoop/MG, não percebem a importância de um planejamento estratégico de tecnologia de informação.

A partir da análise desses dados, constatou-se que: (1) as cooperativas pesquisadas não trabalham com uma política de investimentos definida para a área de TI; (2) investem de acordo com a demanda, sem critérios previamente estabelecidos e não associam esses investimentos às metas e objetivos da cooperativa; (3) não desenvolvem planos de ações para os projetos de TI; (4) não percebem a TI como um recurso estratégico para a gestão da cooperativa; (5) utilizam as ferramentas e recursos de TI de uma maneira superficial; (6) percebem a TI como um custo e não

como um investimento; (7) não utilizam a TI para transformar as informações disponíveis em novos conhecimentos; (8) não desenvolvem programas de capacitação de seus diretores, empregados e quadro social nas novas tecnologias disponíveis; (9) não percebem a TI como recurso para definição e manutenção do posicionamento estratégico; (10) não realizam o alinhamento dos sistemas de informação e da TI aos negócios da cooperativa e (11) não investem na integração e alinhamento da TI ao planejamento estratégico da cooperativa.

A falta de um planejamento estratégico em tecnologia de informação é um dos grandes problemas das cooperativas de transporte pesquisadas, sendo que as principais barreiras à sua implantação são a falta de conhecimento e o desinteresse dos diretores, empregados e do quadro social sobre a importância e as vantagens do PETI. Na percepção dos gestores, atualmente, as cooperativas não possuem, em seu quadro funcional e social, pessoas capacitadas para gerenciar um PETI.

No entanto, apesar de não utilizarem um PETI, os gestores reconhecem a importância e a relevância da TI para a gestão da cooperativa, destacando-se que: (1) a TI tem relação direta com o negócio principal das cooperativas de transporte; (2) o uso da TI possibilita o aumento da competitividade; (3) a TI é percebida como uma ferramenta importante e essencial para a gestão interna e o controle do funcionamento da cooperativa; (4) a TI possibilita o gerenciamento da produção real e o rateio dos associados, bem como o provisionamento dos impostos; (5) a TI é percebida como uma importante ferramenta para buscar, mapear e selecionar as informações certas, confiáveis, seguras e em tempo para a tomada de decisão dos gestores, favorecendo uma gestão transparente da cooperativa; (6) a TI contribui para o crescimento do negócio das cooperativas e (7) a TI desempenha um papel importante para o gerenciamento interno das informações.

As restrições quanto ao escopo e alcance desta pesquisa se encontram no caráter dinâmico e diversificado do ambiente cooperativista, que apresenta limitações cujos esclarecimentos são necessários e também no método de investigação desta pesquisa, pois se trata de um estudo de casos múltiplos, circunscrito a nove cooperativas de transporte de Belo Horizonte, filiadas à Fetranscoop/MG, que possuem particularidades e características próprias.

Além disso, as limitações deste trabalho referem-se à coleta de informações, que poderia ser realizada com maior número de cooperativas, abrangendo, inclusive, outros ramos do cooperativismo. Para novos trabalhos de pesquisa, sugere-se que um número maior de cooperativas seja explorado como parte integrante do conceito e formatação do planejamento estratégico de tecnologia de informação.

## REFERÊNCIAS

ACI. **Aliança Cooperativa Internacional**. Disponível em: <<http://www.ica.coop>> Acesso em: 28 set. 2011.

ALBANO, Claudio Sonaglio. Adoção de novas tecnologias da informação: um estudo de problemas e ações nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. XXV ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa Maria. Benefícios do uso de Tecnologia de Informação para o desempenho empresarial. **Revista de Administração Pública**, ISSN 00347612, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 275-302, mar./abr. 2008.

ALMEIDA, G. W.; MELLO, R. C. Uso de novas tecnologias de informação por profissionais da área de saúde. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 09-27, 2004.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 1999. cap. 7. 203 p.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 600 p.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 590 p.

ARAUJO, Zilda Aparecida Soares de et. al. A complementariedade entre governança corporativa e cooperativismo: os deslocamentos entre a dimensão estratégica e a cotidiana. XXXI ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2007. 137 p.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2000. 104 p.

BRASIL. **Legislação Cooperativista e Resoluções do Conselho Nacional de Cooperativismo**, Lei Federal n. 5.764 de 16 de dezembro de 1971, que define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. Brasília, 1971. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm)> Acesso em: 28 ago. 2011.

BRANCHEAU, J. C.; WETHERBE, J. C. Key issues in information systems management. **MIS Quaterly**, Minneapolis, p. 23-45, Mar. 1987.

CANADIAN CO-OPERATIVE ASSOCIATION. Disponível em: <[http://www.canada2012.coop/en/about\\_IYC\\_2012/index](http://www.canada2012.coop/en/about_IYC_2012/index)>. Acesso em: 28 set 2011.

CENZI, Nerii Luiz. **Cooperativismo**: desde as origens ao projeto de lei de reforma do sistema cooperativo brasileiro. Curitiba: Juruá, 2009. 172 p.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002. 242 p.

CHURCHILL JR., Gilbert a.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2003. 626 p.

COLLIS, Jill.; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Trad. Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349 p.

CONGRESSO BRASILEIRO DE COOPERATIVISMO, 10, 1988, Brasília. **Anais...** Brasília: OCB, 1989. 192 p.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Magda Lopes; consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

CRÚZIO, Helmon de Oliveira. **Como organizar uma cooperativa**: uma alternativa para o desemprego. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 156 p.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 391 p.

DIAS, D. S. Motivação e resistência ao uso da tecnologia de informação: um estudo entre gerentes. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais ...** Foz do Iguaçu, ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

DUARTE, Rosália. **Pesquisa qualitativa**: reflexões sobre o trabalho de campo. Departamento de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Cadernos de Pesquisa, n. 115, p.139-142, março/2002.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001. 743 p.

FARINA, Elizabeth M. A. Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: a base conceitual. In: JANK, Marcos Sawaya; FARINA, E. M. Q.; GALAN, Valter Bertini. **O agrobusiness do leite no Brasil**. São Paulo: Milkbizz, 1999.

FETRANSCOOP/MG. **Federação das Cooperativas de Transporte do Estado de Minas Gerais**. Disponível em: <<http://www.fetranscoop.org.br>>. Acesso em: 22 ago 2011.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009. 164 p.

FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia de informação: planejamento e gestão**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 339 p.

GIAROLA, Eduardo. **Conflitos de interesses em cooperativas de crédito: um estudo sob a ótica da Social Network Analysis**. 2009. 104 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Lavras, Lavras. 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOTTSCHALK, P. Strategic information system planning: the IT strategy implementation matrix. **European Journal of Information Systems**, Basingstoke, v. 8, p. 107-118, June 1999.

HENDERSON, J.; VENKATRAMAN, N. - Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. **IBM Systems Journal**, v.32, n.1, 1993.

JERÔNIMO, Fátima B., MARASCHIN, Angela de F., SILVA, Tania N. da. A gestão estratégica de sociedades cooperativas no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro: estudo de caso em uma cooperativa agropecuária gaúcha. **Teoria e Evidência Econômica**. Passo Fundo, v. 14, n. 26, p. 71-89, Mai. 2006.

JESUS, J. C. dos S. **Sistema de informação para o gerenciamento da colheita de café: concepção, desenvolvimento, implementação e avaliação dos seus impactos**. 2002. 226 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2002.

KLERING, L. R. Relação entre estágios de informatização e padrões de comportamento administrativo. In: XXI ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997. P. 148-159.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. Tradução Arlete Simille Marques; revisão técnica Erico Veras Marques, Belmiro João. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

LAURINDO, F. et al. - O Papel da Tecnologia da Informação (TI) na Estratégia das Organizações. **Gestão & Produção**. São Paulo: v.8, n.2, p.160-179, Ago. 2001.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001. 340 p.

LEDERER, A. L.; MAHANEY, R. C. using case tools in strategic information system planning. **Information Systems Management Journal**, p. 47-52, Fall 1996.

LEDERER, A. L.; MENDELOW, A. L. Cordination of Information Systems Plans with Business Plans. **Journal of Management Information Systems**. v.6, n.2, p. 5-19, 1989.

LEDERER, A. L.; SETHI, V. Critical dimensions of strategic information systems planning. **Decision Sciences**, Atlanta, v. 22, p. 16, Winter 1991.

LUCAS, H. **Information technology for management**. USA: McGraw Hill Companies, 1997.

LUFTMAN, J. - Assessing Business-IT Alignment Maturity. **Communications of AIS**, v.4, Dec. 2000.

MACEI, Demetrius N. **Tributação e ato cooperativo**: adequado tratamento tributário do ato cooperativo. Curitiba: Juruá, 2005. 135 p.

MACHADO FILHO, Cláudio A. Pinheiro et al. Gestão Estratégica em Cooperativas Agroindustriais. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, nº 2, p. 61-69, abril/junho 2004.

MACHADO, R. T. M. Tecnologia da informação e competitividade em sistemas agroindustriais: um estudo exploratório. **Revista Brasileira de Agroinformática**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 66-76, 1998.

MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen. **Designing Qualitative Research**. Newbury Park: SAGE Publications, 1989.

MARTINS, M. G. de O. Melo. **Cultura nacional e cultura organizacional**: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito. 2008. 104 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte. 2008.

MCFARLAN, F. Warren. A tecnologia da informação muda a sua maneira de competir. In: MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 6. ed. - Rio de Janeiro: Campus, 1998. parte II, cap. 1, p. 85-97.

MCGAUGHEY JR., R. E.; SNYDER, C. A.; CARR, H. H. Implementing information technology for competitive advantage: risk management issues. **Information & Management**, Amsterdã, v. 26, p. 273-280, 1994.

MENDES, C. O. S.; LEÃO, J. L. S.; PEDROZA, A. C. P. Arquitetura e serviços para EaD no SBTVD com escalabilidade. **Educação Temática Digital**. Campinas, v.12, n.esp., p.174-197, mar. 2011.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005. 138 p.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde** – 12. ed. – São Paulo: Hucitec, 2010.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Trad. Maria Adelaide Carpiagim. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**. v.11, p. 171-195, 1990.

OCB. **Organização das Cooperativas Brasileiras**. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br>> Acesso em: 28 set. 2011.

OCEMG. **Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais**. Disponível em: <<http://www.minasgerais.coop.br>> Acesso em: 28 set. 2011.

PINHO, Diva Benevides. **O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 2004. 357p.

PEREIRA, Edinéia Aparecida. **Qualidade percebida dos serviços prestados por uma cooperativa de crédito rural**. 2008. 101 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Lavras, Lavras. 2008.

PRADO, Flávio Augusto Dumont. **Tributação das Cooperativas à Luz do Direito Cooperativo**. Curitiba: Juruá, 2004.

PRAGER, K. P. Managing for flexibility – the new role of the aligned IT organization. **Information Systems Management**, Fall 1996.

PRATES, G. A.; OSPINA, M. T. Tecnologia da informação em pequenas empresas: fatores de êxito, restrições e benefícios. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 09-26, abr./jun. 2004.

PREMKUMAR, G; KING, W. R. An empirical assessment of information systems planning and the role of information system in organizations. **Journal of Management Information Systems**, Armonk, v. 9, p. 99, Fall 1992.

PRESNO, Nora. As cooperativas e os desafios da competitividade, **Revista Estudos Sociais e Agricultura**, Rio de Janeiro, v. 17, p. 119-144, out. 2001.

REICH, B. H. **Investigating the linkage between business objectives and information technology objectives: a multiple case study in the insurance industry**. Doctoral Dissertation, 1992, University of British, Columbia, USA.

RENNÓ, Tatiana M. **A TI como ferramenta de gestão empresarial: estudo de caso em uma empresa do setor de transporte de cargas perigosas**. 2009. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte. 2009.

REZENDE, Denis Alcides. **Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial: alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2002. 155 p.

RICCIARDI, Luiz; LEMOS, Roberto J. de. **Cooperativa a empresa do século XXI: como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvido.** São Paulo: Atlas, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

ROCHA, Bernardo R. E. Eliza. **O cooperativismo agrícola em transição: dilemas e Perspectivas.** 1999. 185 f. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas. 1999.

RODRIGUES, L. C.; RISCAROLLI, V. Alinhamento entre a estratégia corporativa e a estratégia da tecnologia de informação. In: XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004

RODRIGUES. R. O cooperativismo na globalização. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 8, p. 10-12, ago. 1997.

ROQUETE, Fátima F.; OLIVEIRA, Maria Regina de C. T de. O desafio de organizar o quadro social: um estudo em cooperativas do estado de Minas Gerais. In: XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

ROSA, Alexandre Reis; TURETA, César; BRITO, Mozar José de. Cultura organizacional e cultura brasileira revisada: uma atualização hermenêutica do dilema brasileiro. Recife, **Revista Brasileira de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 3, Nov./dez/ 2006.

ROSA, Simone C. Pereira. **Processo decisório em cooperativas de crédito: um estudo exploratório sob a perspectiva dos modelos de tomada de decisão.** 2006. 199 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília. 2006

SANTOS, M. E. dos. **Adoção de sistema de informação: um estudo comparativo no segmento produtivo da cadeia do café.** 2005. 160 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Lavras, Lavras. 2005.

SILVA, Brivaldo André Marinho da; SOUZA NETO, Manoel Veras de. *Uso estratégico da Tecnologia da Informação em busca da competitividade: estudo de casos em empresas do Rio Grande do Norte.* In: XXIX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2005, Brasília. **Anais ...** Brasília, ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

- SILVA, C. R. **Percepção do uso da tecnologia de informação na cooperativa regional dos suinocultores de Passos – MG**. 2005. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras. 2005.
- SOUZA, M. M. C. de. **Gestão cooperativa e desenvolvimento local: um estudo de caso na cooperativa de crédito de São Roque de Minas / Sicoob Saromcredi**. 2008. 142 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa. 2008.
- STRECHAY, R. Why should you care about SANs? **Business Communications Review**, Hinsdale, v. 20, n. 8, p. 38-42, Aug. 2000.
- THENORIO Filho, Luiz Dias. **Pelos caminhos do cooperativismo: com destino ao credito mutuo**. 2. ed. Sao Paulo: Cecresp, 2002.
- TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Information technology for management: improving quality and productivity**. New York: John Wiley, 1996.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.
- VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprise. **Management Science**, v. 35, nº 8, p. 942-963, Aug. 1989.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 96 p.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.
- YOUNG, Lúcia Helena Briski. **Sociedades cooperativas – resumo prático**. 7.ed. Curitiba: Juruá, 2007. 300p.
- ZYLBERSTAJN, Décio. Quatro estratégias fundamentais para as cooperativas agrícolas. In: BRAGA, Marcelo José e REIS, Brício dos Santos (orgs.). **Agronegócio Cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa: UFV, DER, 2002. 305 p.

## APÊNDICE A

### Roteiro de entrevista semiestruturada

1. Identificação do Entrevistado
  - a. Nome
  - b. Idade
  - c. Formação
  - d. Tempo no cargo
2. No seu entendimento, quais são as informações essenciais para a gestão da cooperativa? E como elas são conseguidas?
3. Em sua opinião, quais as vantagens da TI para a cooperativa? E as desvantagens?
4. Qual sua percepção quanto ao uso da TI pela cooperativa?
5. No seu entendimento, o uso da TI é essencial às cooperativas de transporte?
6. No seu entendimento, como é realizado o processo de uso da TI nas cooperativas de transporte?
7. Em sua opinião, por que algumas cooperativas de transporte não utilizam a TI?
8. Qual a política de investimento adotada pela cooperativa para a TI?
9. Em sua opinião, a cooperativa tem metas e objetivos definidos para a área de TI?
10. Em sua opinião, existe algum planejamento das ações para a área de TI?
11. Quais são os principais fatores analisados para a adoção de ferramentas de TI?
12. Em sua opinião, quais são as principais finalidades da TI?