

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado

**ANÁLISE DO USO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO EM UMA COOPERATIVA DE PRODUÇÃO DE
LATICÍNIOS**

Clovis Mário de Oliveira

Belo Horizonte
2014

Clovis Mário de Oliveira

**ANÁLISE DO USO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO EM UMA COOPERATIVA DE PRODUÇÃO
DE LATICÍNIOS**

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.^a Dr.^a Caíssa Veloso e Sousa

Linha de pesquisa: Tecnologia de Gestão e Competitividade.

Área de concentração: Organização e Estratégia.

Belo Horizonte
2014



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

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

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **CLÓVIS MÁRIO DE OLIVEIRA**

Matrícula: 770515


LINHA DE PESQUISA: Tecnologias de Gestão e Competitividade


ORIENTADOR(A): Prof.^a Dr.^a Caissa Veloso e Sousa


TÍTULO: **ANÁLISE DO USO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO EM UMA COOPERATIVA DE PRODUÇÃO DE LATICÍNIOS.**

DATA: 11/02/2014

BANCA EXAMINADORA:


Prof.^a Dr.^a Caissa Veloso e Sousa
ORIENTADORA
Faculdade Novos Horizontes


Prof.^a Dr.^a Aleixina Maria Lopes Andalécio
Faculdade Novos Horizontes


Prof. Dr. José Edson Lara
Faculdade Pedro Leopoldo

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado “ANÁLISE DO USO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO EM UMA COOPERATIVA DE PRODUÇÃO DE LATICÍNIOS”, de autoria de Clóvis Mário de Oliveira, sob a orientação da Professora Doutora Caíssa Veloso e Sousa, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes – Área de Concentração: “Organização e Estratégia”.

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Belo Horizonte, 24 de janeiro de 2014.


Afonso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais

À minha esposa, Eloísa, grande companheira, amiga, incentivadora e exemplo de vida. Recomeçaria minha vida, se necessário, mas somente se fosse a seu lado.

Aos meus filhos, João Bráulio, amigo de todos os momentos, meu colega da turma de Mestrado, e Junea, jovem de maturidade sem igual, sábia e de grande cultura, que, com sua leitura crítica me fez refazer tantas linhas!

Esta turma infere paz, transcende felicidade e, todos os dias, me sugere ser um verdadeiro menino!

Durante todo este período, dividiu comigo as angústias, as tristezas e as alegrias vividas por nós com muita intensidade! Sentimentos elucidados de forma magistral no livro “Viva a Tese!”, um dos nossos objetos de estudo. No decorrer deste período, como em toda a minha vida, recebi somente apoio, amor, compreensão e carinho. Esta vitória é de vocês!

A todos os meus irmãos, José Maria, Maria José, Bernardo, Clélia, Antônio Carlos (*in memoriam*), João Silvério, Amália, Sigefredo, Luciano e Ofélia, verdadeiros amigos, que, junto a mim, choraram, sorriram, sofreram e viveram, descortinando os sonhos cotidianamente, legado deixado pelos nossos pais.

Aos meus sobrinhos e demais familiares.

Aos meus pais, Sigefredo e Ofélia (*in memoriam*), pela tenacidade, pelo exemplo e pela paciência em transmitir aos filhos tantos ensinamentos e alegrias no jogo da vida.

AGRADECIMENTOS

De joelhos em terra e olhos voltados aos céus, agradeço, primeiramente, a Deus, pelo dom da vida, pelas bênçãos sobre mim e minha família e por me proporcionar tudo o que possuo, além de força nos momentos difíceis.

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Caíssa Veloso e Sousa, pelos ensinamentos valiosos, pelo incentivo, pela dedicação e pelo exemplo de competência. Tantas vezes invertemos os papéis: ela, em sua pouca idade e grande sabedoria, oferecendo-me recursos e paciência para continuar esta difícil jornada.

A todos os professores do Mestrado, pelo companheirismo, amizade e contribuição valiosa à minha busca pelo conhecimento, cujos nomes serão omitidos por receio em escapar algum. Todos de peculiar fidalguia e prontos a atender-me, eliminar as dúvidas e agregar conhecimentos!

Aos colegas de turma, pela companhia e pela parceria nos trabalhos. Ali constitui nova família, tamanha a união.

À Wânia e à Bia, pela disponibilidade, simpatia, pelo sorriso fácil, estímulo a perseguir nosso objetivo e ajuda sempre presente.

Aos bolsistas de Mestrado e iniciação científica da FNH, pelo apoio, torcida e amizade construída ao longo do curso. Não disseram a esses meninos que construir algo pode ser impossível, e exatamente por esse motivo eles estão construindo uma vida melhor, uma sociedade mais culta, uma academia mais eficiente.

Ao Dr. Ronaldo Scucatto, presidente da Ocemg, que, gentilmente, disponibilizou a organização às nossas necessidades. Reconhecidamente, um intrépido incentivador de pesquisas científicas. Agradeço pela sua amizade, desprendimento, motivação e tolerância. Seu vasto conhecimento em cooperativismo proporcionou-me a estratificação de citações clássicas, conduzindo-me à compreensão de gestos ou atos que ainda suscitavam dúvidas. Colaborou sobremaneira para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Sr. João Bosco Ferreira, presidente da Cooperativa Cemil, que, pela sua competência e ousadia, promoveu fortes mudanças, influenciando a cultura organizacional e inovando rotinas administrativas.

Aos colaboradores entrevistados, pela importante contribuição na realização da pesquisa, transformando esta pesquisa em realidade.

Enfim, a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste estudo, o meu "muito obrigado!"

Meus filhos terão computadores, sim, mas antes, terão livros.
Sem livros, sem leitura, os nossos filhos serão incapazes de
escrever inclusive a sua própria história.

Bill Gates

RESUMO

O cenário econômico atual caracteriza-se por constantes transformações, profusa competitividade e novas exigências do consumidor, influenciadas pela utilização de recursos tecnológicos, que são causa e efeito da complexidade e volatilidade dos mercados. O mundo contemporâneo se destaca como uma sociedade do conhecimento. Assim, quanto mais uma organização disponibiliza informação e conhecimento sobre seus produtos e serviços a seus *stakeholders*, mais vantagem competitiva possui em relação aos concorrentes. Esta pesquisa investigou como as Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) são utilizadas por uma cooperativa de produção de laticínios, analisando as tecnologias no contexto organizacional, identificando os benefícios advindos de sua utilização e verificando o emprego de novas mídias. A revisão da literatura abordou a sociedade do conhecimento e em rede, a cibercultura, as TICs e o cooperativismo. Metodologicamente, a pesquisa foi qualitativa e descritiva, compreendendo um estudo de caso em uma cooperativa produtora de laticínios, realizado a partir de entrevistas com gestores da empresa. Os resultados revelaram, na perspectiva dos gestores, uma cooperativa bem estruturada em relação à tecnologia adotada, que utiliza as TICs de forma estratégica e eficiente em seus processos gerenciais e nas etapas produtivas. Sendo assim, propicia um diferencial competitivo, adotando uma política rígida e inegociável em relação às redes sociais, o que é assimilado pelos funcionários. Em relação ao uso das tecnologias, a cooperativa utiliza equipamentos, sistemas e *softwares* atualizados. No entanto, verificou-se a necessidade de implantar um sistema estratégico de gestão e o aprimoramento de alguns de seus sistemas informacionais. Em relação às limitações da pesquisa, não foram contemplados outros setores da cooperativa. Como sugestões para pesquisas futuras, sugere-se realizar um estudo em outras unidades da empresa e/ou outras cooperativas produtoras de laticínios e, também, com clientes, fornecedores e pessoas da sociedade.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Cooperativa. Sociedade do conhecimento. Cibercultura.

ABSTRACT

The economic scene is characterized by constant transformations, profuse competitiveness and new consumer demands, influenced by the use of technological resources, which are the cause and effect of market complexity and volatility. The contemporary world can be highlighted as a knowledge society. Therefore, the more that an organization makes information and knowledge about its products and services available to stakeholders, it has a more competitive advantage to outperform competitors. This research investigated how Information and Communication Technologies (ICTs) are used by a dairy-producing cooperative, analyzing the technologies in an organizational context, identifying the benefits produced by their use and verifying if the cooperative uses new media. The revision of literature covered a knowledge and networked society, cyberculture, ICTs and cooperativism. Methodologically, the research was qualitative and descriptive, comprising a case study at a dairy-producing cooperative, taking place through interviews with managers at the company. . The results revealed that managers' perspective, a well-structured in relation to the adopted technology, which uses ICTs strategically and efficiently into their management processes and production stages cooperative.. However, the need to introduce a strategic management system was identified. In the strategic area, the organization uses ICTs efficiently in its management processes and productive stages, producing a competitive difference and adopting a rigid and non-negotiable policy in relation to social networks, which is assimilated by its employees. In relation to research limitations, other sectors of the cooperative were not considered. A study in other units of the company and/or further dairy-producing cooperatives, as well as clients, suppliers and people from society is put forward as a suggestion for future research.

Keywords: Information and Communication Technology (ICT). Cooperative. Knowledge society. Cyberculture.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Evolução da Tecnologia da Informação e Comunicação nas organizações	29
Figura 2 – Estrutura organizacional.....	40
Quadro 1 – Evolução da Tecnologia da Informação	30
Quadro 2 – Critérios de vantagem competitiva sustentável	32
Quadro 3 – Categorização dos assuntos	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração

ANT – Teoria ator-rede

Coopa – Cooperativa Agropecuária de Patrocínio Ltda. Coopervap –

Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu Ltda. Cemil –

Cooperativa Central Mineira de Laticínios Ltda.

Comadi – Cooperativa Mista Agropecuária de Dores do Indaiá Ltda.

Coopatos – Cooperativa Mista Agropecuária de Patos de Minas Ltda.

NTICs – Novas Tecnologias da Informação e Comunicação

SIF – Serviço de Inspeção Federal TI –

Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Problema de Pesquisa.....	16
1.2	Objetivo Geral	16
1.3	Objetivos Específicos.....	17
1.4	Justificativa	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	A sociedade do conhecimento	19
2.2	A sociedade em rede	22
2.3	Cibercultura.....	25
2.4	As tecnologias da informação e comunicação (TIC's).....	27
2.5	A influência da tecnologia da informação e comunicação na geração de vantagem competitiva.....	30
2.6	O cooperativismo – princípios e contexto histórico.....	34
2.6.1	Princípios do cooperativismo	36
2.6.2	O sistema de cooperativa	37
3	AMBIÊNCIA DA PESQUISA	39
4	METODOLOGIA DA PESQUISA	43
4.1	Tipo de pesquisa quanto à abordagem	43
4.2	Tipo de pesquisa quanto aos fins	44
4.3	Tipo de pesquisa quanto aos meios	44
4.4	Unidade de análise e sujeitos de pesquisa	45
4.5	Técnica de coleta de dados	46
4.6	Técnica de análise de dados.....	46
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	49
5.1	A utilização das tecnologias da informação e da comunicação.....	49
5.2	As TICs como estratégias nas comunicações organizacionais	52
5.3	Benefícios da utilização das TICs	55
5.4	Novas mídias para se comunicar com seus <i>Stakeholders</i>	59
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
6.1	Limitações da pesquisa	66
6.2	Sugestões para pesquisas futuras.....	67
	REFERÊNCIAS	69
	APÊNDICES	73
	ANEXOS	78

1 INTRODUÇÃO

O cenário econômico atual caracteriza-se por constantes transformações, profusa competitividade e novas exigências do consumidor, fatores que são influenciados diretamente pela utilização de recursos tecnológicos, causa e efeito da complexidade e volatilidade do mercado.

É possível considerar a universalização das conformidades como promotora de melhoria nas relações sociais, na qualidade de vida e nas relações de consumo e produção, interligando nações mais desenvolvidas àquelas menos desenvolvidas, sendo responsável pela exploração das últimas pelas primeiras (CASTELLS, 1999; ROLIM; SOUSA, 2012; STIGLITZ, 2007).

A sociedade contemporânea se destaca como sendo aquela sociedade do conhecimento, ou sociedade em rede, conforme definido por Castells (1999). O termo se justifica, uma vez que as sociedades estruturam suas relações em torno das redes, nas quais o que mais importa é o poder dos fluxos das informações. Portanto, como ressalta o autor, quanto mais uma organização disponibiliza informação e conhecimento sobre seus produtos e serviços para seus *stakeholders*, mais vantagem competitiva possui em relação a seus concorrentes.

Bueno (2003) argumenta que as novas tecnologias, associadas a globalização, criam uma sociedade em rede e têm o poder de deixar os mercados vulneráveis.

Para Squirra (2005),

[...] a sociedade do conhecimento trouxe consigo a velocidade do tempo real, com amplas possibilidades de controle, armazenamento e liberação de acesso a múltiplos conjuntos de informações. Cada vez mais, essas possibilidades tornaram-se alguns dos vetores mais importantes na definição da produtividade das economias nacionais, e a informação configurou-se como o principal ativo das empresas e países na sua busca por maior competitividade (SQUIRRA, 2005, p. 39).

Historicamente, segundo Castells (2005), de um lado, as redes estavam sob o domínio da vida privada; por outro, a produção, o poder e a guerra ficavam sob o controle de instituições, como o Estado, a Igrejas e o Exércitos, bem como das

organizações, que dominavam vários recursos, com propósitos definidos por uma autoridade central.

Ao longo do tempo, as redes têm se direcionado para dois vieses: uma vantagem e um problema, como oposição a outras formas de organização social. O autor sugere que as redes são formas flexíveis e adaptáveis de uma organização, percorrendo, de maneira eficiente, o “caminho evolutivo dos esquemas sociais humanos” (CASTELLS, 2005, p. 17). Mas, segundo o autor, por vezes, elas enfrentam dificuldades na otimização e coordenação dos recursos necessários para o desenvolvimento de projetos que extrapolam o planejado, a princípio, pela organização, interferindo muito em sua realização.

Por um lado, são as formas de organização mais flexíveis e adaptáveis, seguindo de um modo muito eficiente o caminho evolutivo dos esquemas sociais humanos. Por outro lado, muitas vezes não conseguiram maximizar e coordenar os recursos necessários para um trabalho ou projeto que fosse para além de um determinado tamanho e complexidade de organização necessária para a concretização de uma tarefa (CASTELLS, 2005, p. 17).

Em relação aos avanços tecnológicos experimentados pelas sociedades modernas nas últimas décadas, Rossetti e Morales (2007) afirmam que as tecnologias que atuam sobre o mundo, as organizações e as pessoas influenciam de maneira significativa praticamente todas as atividades e possibilitam a veiculação constante de muitas informações, ao utilizarem vários meios, principalmente a *internet*. Os autores destacam a necessidade de veicular a informação com velocidade e presteza, o que exige o estabelecimento de padrões nas tecnologias empregadas, com o objetivo de assegurar a qualidade das informações transacionadas, devido, entre outros fatores, a seu grande volume. Por conseguinte, a “tecnologia da informação (TI), que é gerada e explicitada devido ao conhecimento das pessoas, tem sido, ao longo do tempo, cada vez mais intensamente empregada como instrumento para os mais diversos fins” (ROSSETTI; MORALES, 2007, p. 124). Para os autores, a TI é empregada nas organizações de várias formas, sendo sua utilidade imprescindível à análise de mercado, ao aumento da produtividade das empresas, à melhoria dos processos produtivos e ao acompanhamento da velocidade das transformações tecnológicas, revelando-se como um importante mecanismo de gestão e comunicação organizacional, capaz de possibilitar a agilidade e a interação com os mercados globais.

Nesse contexto, Rossetti e Morales (2007) esclarecem que a permanente evolução da tecnologia de informação e comunicação não deve ser dissociada de outras atividades, pois se tornou um instrumento eficiente para a incorporação do conhecimento, agregando valor ao desempenho das organizações e dos seus clientes.

Em face disso, além de sua rápida evolução, é cada vez mais intensa a percepção de que a tecnologia de informação e comunicação não pode ser dissociada de qualquer atividade, como importante instrumento de apoio à incorporação do conhecimento como o principal agregador de valor aos produtos, processos e serviços entregues pelas organizações aos seus clientes (ROSSETTI; MORALES, 2007, p. 124).

Essas mudanças foram fundamentais, segundo os autores, para promover a “produtividade das economias” e possibilitar às organizações trabalharem com um nível de velocidade no processamento das informações nunca visto antes, transformando-se em um dos principais ativos para as organizações. Assim, é necessário que elas criem mecanismos de adequação à realidade econômica e social, principalmente numa economia globalizada, na qual é preciso avaliar o negócio além das fronteiras regionais.

Nesse preâmbulo de fronteiras mais tênues e de concorrência diversificada, não são apenas as organizações privadas que precisam constantemente buscar formas de criação e manutenção de vantagens competitivas. As cooperativas, sendo de origem diversificada, também enfrentam o desafio de conciliar seus princípios sociais com seus princípios econômicos, pois, apesar de não serem organizações com fins lucrativos, têm a responsabilidade de gerar renda para seus associados, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida deles. Portanto, essas organizações não devem desprezar o poder emanado pela tecnologia nem ignorar a influência das novas mídias sociais, que agregam velocidade às informações entre a instituição e a sociedade, podendo gerar valor às decisões.

Neste aspecto, Bueno (2003) ressalta que as organizações precisam adequar seus processos para poderem dominar as novas tecnologias e investir em novas formas de interação com o público, o que abarca as mídias sociais, que hoje são importantes no ambiente organizacional, pois criam essa ponte entre a empresa e seus clientes.

Esta pesquisa assume como unidade de análise uma cooperativa de produção de laticínios localizada na região do Alto Paranaíba, em um município com cerca de 140.000 habitantes, considerado um polo econômico e um dos 20 maiores do Estado de Minas Gerais.

1.1 Problema de Pesquisa

A sociedade moderna tem sofrido transformações em diversos níveis. Segundo Tapscott (1997), tal realidade tem possibilitado a reorganização da sociedade e das empresas, em que o emprego das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) torna-se estratégico para a gestão organizacional, permitindo o estabelecimento de vantagens competitivas sustentáveis no mercado.

Devido à capacidade de armazenamento de informações e ao controle de processos e pesquisas de forma segura e rápida nas mais variadas localidades, a utilização das TICs pelas organizações possibilita uma gestão mais eficiente, promovendo uma maior competitividade.

Da mesma forma que esse ambiente complexo e volátil proporciona novas possibilidades de negócios, também coloca as pessoas e empresas diante de novos desafios. Por isso, é necessário analisar o ambiente com um olhar mais crítico, investigando os benefícios e os riscos inerentes a essas novas oportunidades.

Tendo em vista as necessidades impostas pelo mercado tanto para as organizações quanto para os consumidores, formula-se assim o problema de pesquisa desta dissertação: **como as Tecnologias da Informação e da Comunicação são utilizadas por uma cooperativa de produção de laticínios?**

Com o propósito de buscar respostas ao problema de pesquisa, delinearam-se assim os objetivos.

1.2 Objetivo Geral

Descrever e analisar a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação pela Cemil.

1.3 Objetivos Específicos

1) Identificar e analisar a aplicação das Tecnologias da Informação e da Comunicação no contexto organizacional pela cooperativa de produção de laticínios;

2) Identificar como as Tecnologias da Informação e da Comunicação são utilizadas nas estratégias de comunicação organizacional na cooperativa de produção de laticínios;

3) Identificar se há benefícios percebidos pela cooperativa de produção de laticínios com a utilização das Tecnologias da Informação e da Comunicação nos resultados e objetivos organizacionais;

4) Verificar se a cooperativa estudada utiliza as novas mídias como *facebook*, *twitter*, *blogs*, *jornais eletrônicos*, *sites* entre outros, para se comunicar com seus *stakeholders* e esclarecer como se dá esse processo.

1.4 Justificativa

Na perspectiva acadêmica, a contribuição deste estudo reside na possibilidade de estudar o setor específico da economia caracterizado pelas cooperativas. De forma mais específica, considerar-se-á o melhor entendimento do setor de produção de laticínios.

As expressões *cooperativa de produção*, *cooperativa de laticínios*, *cooperativa de produção de laticínios* e *Tecnologias de Informação e Comunicação em cooperativas* foram pesquisados na base de dados *Spell* e nos anais da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). Foram incluídos na pesquisa os campos “título”, “resumo” e “palavra-chave”, sendo que para os três primeiros termos não se encontrou qualquer trabalho publicado. Já para “Tecnologias de Informação e Comunicação em cooperativas” foram encontrados quatro trabalhos publicados.

Em relação às cooperativas, é importante destacar que tanto os fundamentos teóricos apresentados como as informações analisadas a partir dos levantamentos foram favoráveis à sistematização do conhecimento. Assim, haverá a ampliação da compreensão acerca do cotidiano dessas organizações no que diz respeito à

adoção das TICs como mecanismo utilizado em sua gestão organizacional. A correta implementação e utilização das TICs para solucionar possíveis problemas pode ser percebida como um benefício para as organizações.

Entender a inserção de uma cooperativa de produção de laticínios como unidade de análise deste trabalho configura-se, portanto, como uma oportunidade para compreender a interação das TICs em uma organização cujo objetivo social é regido pelo sistema capitalista (GAIGER, 2003).

Esta dissertação está dividida em seis seções. Na primeira seção, além do tema da pesquisa, apresentam-se o problema de pesquisa, os objetivos, as justificativas. Na segunda seção, realiza-se a revisão da literatura sobre a sociedade do conhecimento, a sociedade em rede, as Tecnologias da Informação e Comunicação e o cooperativismo. Na terceira seção, descreve-se a unidade de análise, ou seja, a cooperativa produtora de laticínios investigada. Na quarta seção, expõem-se a abordagem da pesquisa, os tipos de pesquisa quanto os fins e aos meios, a unidade de análise e os sujeitos de pesquisa, bem como as técnicas de coleta e análise dos dados coletados. Na quinta seção, procede-se à apresentação e a análise dos resultados. Na sexta seção, formulam-se as considerações finais.

Finalmente, têm-se as Referências, o APÊNDICE A, com o Termo de consentimento livre e esclarecido, que explicita as condições de participação dos entrevistados, o APÊNDICE B, com o roteiro de entrevista utilizado na coleta dos dados, o ANEXO A, com os princípios cooperativos, e o ANEXO B, com a Lei 5.764.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresenta-se a revisão da literatura pertinente às temáticas que fundamentam teoricamente a pesquisa, propiciando a sistematização do conhecimento.

2.1 A sociedade do conhecimento

Segundo Castells (2005), historicamente, o conhecimento e a informação, sustentados pela tecnologia, estão intimamente associados à dominação político-militar, bem como a uma hegemonia cultural. Portanto, determinando certo viés, todas as economias baseiam-se no conhecimento e todas as sociedades são sociedades da informação.

Castells (2005) reforça que a tecnologia e a sociedade interagem e uma independe da outra, no sentido de situar e hierarquizar o papel do indivíduo diante das mudanças ocorridas com o surgimento das tecnologias em seu cotidiano. O autor menciona o surgimento de um novo paradigma tecnológico, devido às profundas mudanças acontecidas, principalmente após a década de 1980, e ainda em andamento, alterando de forma significativa o trabalho, o lazer e o bem-estar coletivo.

A sociedade moderna, segundo Andriani e Zomer (2002), é caracterizada pelo avanço nos processos industriais e, principalmente, pela *economia do conhecimento*, uma vez que o bem mais precioso é a informação, fundamental para seu desenvolvimento e domínio de suas tecnologias.

Castells (2005), todavia, situa a importância relativa das tecnologias incorporadas no dia a dia dos indivíduos e das organizações diante desta nova realidade, destacando o papel proeminente da sociedade nessas relações. Para o autor as tecnologias "são particularmente sensíveis aos efeitos dos usos sociais da própria tecnologia" (CASTELLS, 2005, p. 17).

Nesse sentido, Castells (2005) afirma que

[...] a sociedade emergente tem sido caracterizada como sociedade de informação ou sociedade do conhecimento. Eu não concordo com esta terminologia. Não porque conhecimento e informação não sejam centrais na nossa sociedade. Mas porque eles sempre o foram, em todas as sociedades historicamente conhecidas (CASTELLS, 2005, p. 17).

O conhecimento, em suas múltiplas formas, é reverenciado em diferentes escritas ao longo da história. O que se julga relativo é a história da cientificidade do conhecimento. O certo de hoje pode ser contestado no futuro. Apesar da maior interação entre ciência, tecnologia, poder, riqueza e comunicação nos últimos dois séculos, o Império Romano não pode ser entendido sem as obras construídas com base em memoráveis tecnologias e tampouco as formas de comunicação, sem a codificação lógica das atividades econômicas ou sem o devido processamento da informação e da comunicação tornado possível pelo desenvolvimento de sua língua (CASTELLS, 2005).

Castells (2005) destaca a particularidade que sobressai na sociedade do conhecimento, referenciando a novidade de sua base ser voltada para a microeletrônica, utilizando as redes tecnológicas, que propiciam outros mecanismos à tradicional estrutura organizacional: as redes. Para o autor, o que chama a atenção, além do seu diferencial tecnológico como precursor das possibilidades de utilização, é o conceito de rede enquanto mecanismo capaz de expandir a tecnologia da informação.

Segundo Tarondeau (1998), na nova economia, ou economia do conhecimento, a importância das TICs não reside tão somente nas indústrias de componentes voltadas para a tecnologia da informação, de *software*, da biotecnologia ou da rede mundial de computadores, mas, fundamentalmente, na possibilidade de criar produtos e de explorar novos mercados utilizando novas fontes capazes de promover vantagens competitivas às organizações. Para o autor, na economia do conhecimento os setores tradicionais da produção de riqueza e propulsores do desenvolvimento “deslocam seu eixo” para aqueles cujos resultados são baseados em conhecimento e em tecnologia.

Mesmo em setores importantes e tradicionais, como agricultura e indústria de bens de consumo e de capital, a filosofia econômica se baseia na transformação da informação em conhecimento e deste em estratégias de negócios, fazendo com que no custo final dos produtos sejam embutidas parcelas significativas de tecnologia e inovação (TARONDEAU, 1998).

Em relação às tecnologias, o diferencial da atualidade foi o surgimento da rede mundial de computadores – a *internet* –, que estabeleceu um novo paradigma social. O avanço nas relações pessoais e nos negócios trazido pela globalização é algo inesperado e irreversível, independente de seus benefícios ou malefícios. Sem qualquer conotação ideológica ou interesses difusos, é importante mencionar que na rede mundial ainda impera o “caos informacional”, porque “é ilusório defender que a aplicação das tecnologias da informação elimina a necessidade da organização do conhecimento” (CARVALHO; KANISKI, 2000, p. 37).

Segundo Rotandaro (2012), numa referência à transição da primeira modernidade¹ para a segunda, a modernização acontecida no século XIX “dissolveu a [...] sociedade agrícola estamental”, e, hoje, “dissolve os contornos da sociedade industrial”, sendo que, “na continuidade da modernidade surge uma outra configuração social”.

Para o autor, vivemos

[...] numa transição de uma primeira modernidade para uma segunda modernidade [...] e essa segunda modernidade, na qual vivemos, seria caracterizada por uma modernização reflexiva, na qual se atingiu um tal nível de desenvolvimento das forças produtivas que tem revolucionado a sociedade industrial, mas (pelo menos ainda) não numa direção emancipatória [...] (ROTANDARO, 2012, p. 147).

Squirra (2005) explica que a combinação do processo de informação com as tecnologias da comunicação seria representada pela sociedade do conhecimento, que, tendo esse denominador comum, configuraria a comunicação em todas as suas possibilidades.

¹ “A primeira modernidade teria sido marcada por uma modernização simples, conforme nos foi narrado pelos clássicos da sociologia – Marx, Weber, Durkheim e Simmel” (ROTANDARO, 2012, p. 147)

Essa definição contempla conceitos que realçam seu caráter universal, globalizado, conjugando as informações com as tecnologias capazes de expandi-las em diversas direções. A conjunção entre a informação e a tecnologia é a principal característica da sociedade do conhecimento, como elemento agregador e multiplicador do *modus operandi* tecnológico nesses tempos de velocidade de transmissão de dados, tecnologia de ponta no processamento das informações, alcance globalizado e virtualidade das comunicações (SQUIRRA, 2005).

2.2 A Sociedade em Rede

Castells (2005) propõe o conceito de sociedade em rede para caracterizar a estrutura social emergente na "Era da informação", de forma a substituir gradualmente a sociedade da "Era industrial". O autor sugere que a sociedade em rede é global e detém características específicas para cada país, de acordo com sua história, sua cultura e suas instituições. Ele considera que a estrutura em rede nada mais é que uma forma predominante de organização de qualquer atividade.

O autor destaca que a tecnologia não dá origem à sociedade em rede; ela tem origem em imperativos de flexibilidade de negócios e de práticas sociais. Sem as tecnologias informáticas de redes de comunicação, a sociedade em rede não poderia existir. Nos últimos anos, o conceito de sociedade em rede passou a caracterizar quase todas as práticas sociais, incluindo a sociabilidade e a mobilização sociopolítica, baseando-se na internet em plataformas móveis.

Segundo Law (1992) a definição de rede perpassa pelo entendimento de que a sociedade, as organizações, os agentes e as máquinas são interconectados, atendendo a certos padrões, por materiais diversos, o que o autor conceituou como "humanos e não humanos", dando origem à teoria ator-rede (ANT)². Ou seja, o conceito de rede se relaciona a fluxos, circulações, alianças e movimentos, visto que, "uma rede de atores não é redutível a um único ator nem a uma só rede; ela é composta de séries heterogêneas de elementos animados e inanimados,

² Teorizada por Michel Serres e operacionalizada por Latour, Callon e Law a teoria ator-rede (ANT) tem sido muito utilizada para correlacionar ciência, tecnologia e sociedade (ARAÚJO; FROTA; CARDOSO, 2009, p. 135).

conectados e agenciados” (ARAÚJO; FROTA; CARDOSO, 2009, p. 135).

Araújo, Cardoso e Frota (2009) afirmam que a sociedade atual se ajusta com a ciência e a tecnologia, ambas relacionadas à sociedade. A teoria ator-rede (ANT), portanto, é empregada para estabelecer uma relação entre a ciência, a tecnologia e a sociedade, numa visão de ciência como um processo de construção ou de ação.

Law (1992) considera que

[...] a noção de rede [de atores ou sociotécnica] é apenas uma maneira de sugerir que a sociedade, as organizações, os agentes e as máquinas são todos produzidos interconectados por certos padrões e por materiais diversos [humanos e não-humanos]. Na ANT a noção de rede está ligada a fluxos, circulações, alianças, movimentos. Conforme a teoria, uma rede de atores não é redutível a um único ator nem a uma só rede; ela é composta de séries heterogêneas de elementos animados e inanimados, conectados e agenciados (LAW, 1992, p. 113).

Araújo, Frota e Cardoso (2009) fazem uma analogia entre o conceito de rede sociotécnica e a teia de aranha: a aranha tece a teia em vários pontos, todos interligados, com o objetivo de preencher determinados espaços estratégicos, em que nenhum dos pontos de convergência dos fios – na teoria ator-rede, seriam os nós – é mais importante que os demais, sendo que todos exercem um papel fundamental no resultado final a ser alcançado.

Outro ponto importante é a relação entre aquilo que foi conceituado como “humanos” e aquilo que foi conceituado como “não humanos”. A terminologia *humano* refere-se aos seres sociais e a “não humano”³ diz respeito a tudo aquilo produzido pela ação do homem ou encontrado na natureza em seu estado bruto.

Castells (2001) argumenta que a inovação da tecnologia de processamento da informação impacta a geração e aplicação do conhecimento. Para o autor, além da importância de todo o aparato tecnológico advindo nesses tempos, sua

³ Os atores não humanos podem ser vistos nas matérias com as quais os pesquisadores se associam no curso de seus projetos de investigação – máquinas, procedimentos de experimentação, bacilos, reagentes, vírus, entre tantos outros meios. São esses não humanos que fornecem os dados em inscrições (pedaços de papel repletos de números, curvas, modelos, que saem, por exemplo, de um espectrômetro de massa) em nome dos quais os pesquisadores definem fatos verdadeiros e artefatos eficientes e lucrativos” (ARAÚJO; FROTA; CARDOSO, 2009, p. 138).

empregabilidade e sua utilização por grande parte das sociedades modernas destaca, ainda, a capacidade e a velocidade de processamento das informações de toda ordem. Esta característica marcante é um diferencial fundamental no desempenho que as novas tecnologias são empregadas, causando impactos positivos nos processos de transmissão e de processamento de informações, em tempo real, em escala globalizada.

Castells (2001) afirma que

[...] as novas tecnologias de informação de nosso tempo possuem uma relevância histórica ainda maior porque desaguaram em um novo paradigma tecnológico apoiado em três características principais distintas: Sua capacidade autoexpansível de processamento em termos de volume, complexidade e velocidade;

1. Sua habilidade permanente de novas combinações, e
2. Sua flexibilidade em termos de distribuição (CASTELLS, 2001, p. 141).

As características destacadas pelo autor são de um valor tecnológico “relevante”, o que permite uma série de alternativas de utilização que combina cada uma delas em maior ou menor intensidade, a depender de sua empregabilidade, permitindo ao usuário montar uma “arquitetura” de rede em função de suas necessidades e a um custo de instalação, operação e manutenção condizente com a realidade de cada empresa, instituição pública ou privada, entidades de ajuda ou organizações não governamentais.

A sociedade em rede deve ser compreendida como um elo tecnológico entre as organizações, os atores e as máquinas, numa simbiose capaz de promover a interação como uma forma de autonomia e promoção do bem-estar social e tecnológico, o que perpassa também pelo entendimento da cibercultura como um ambiente propício a essas interconexões padronizadas.

Como se vê, segundo Castells (2001), o entendimento de sociedade em rede perpassa por algumas características de cada sociedade na qual está inserida – relacionada implicitamente à cultura à qual pertence –, o que possibilita, mesmo em sociedades tão diversas, conforme os exemplos citados, extrair algumas dessas características comuns.

2.3 Cibercultura

Durante a segunda metade do século XX, a sociedade entrou em um novo ciclo de desenvolvimento tecnológico, baseado na expansão dos maquinismos informáticos de processamento de dados e na geração de comunicação. O surgimento da expressão *cibercultura* situa-se nesse contexto. Aparentemente, deve sua criação à engenheira, informata e empresária norte-americana chamada Alice Hilton (RÜDIGER, 2011).

Escobar (1994)⁴, citado por Guimarães Júnior (1997) define cibercultura como as novíssimas tecnologias, em especial, aquelas relacionadas à comunicação digital, à realidade virtual e à biotecnologia. Nessa perspectiva, a cibercultura deve ser compreendida pela ótica da tecnologia, abrangendo os acontecimentos relacionados às novas tecnologias consideradas “de ponta” e à nova “tecnologia intelectual”, desenvolvida a partir do computador, o que implica a utilização intensiva da *internet*.

Segundo Rüdiger (2011), a partir dos anos de 1990, a *internet* emergiu como uma plataforma de comunicação, popularizando-se rapidamente e atingindo praticamente toda a sociedade, caracterizando-se como um recurso tecnológico utilizado no cotidiano das instituições e dos indivíduos. A introdução dessa nova forma de comunicação, com suas tecnologias adjacentes, foi definida por alguns estudiosos e comunicadores como cibercultura, mas é importante salientar que tanto os computadores quanto a *internet*, devem ser vistos como os efeitos práticos desse novo contexto.

Para Lévy (1999), a cibercultura pode ser entendida como um

[...] produto da aspiração em construir um laço social fundado na reunião em torno de centros de interesses particulares, no compartilhamento de pequenos saberes, na aprendizagem parcelar mais cooperativa e nos processos de sinergia colaborativa. O programa que a moveria seria o do universal sem totalidade: universal, já que a interconexão deve se estender a todos, qualquer um deve poder acessar de qualquer lugar as diversas comunidades virtuais e seus produtos; mas sem totalidade, porque o processo seria por princípio inacabável e disperso: as fontes são cada vez

⁴ ESCOBAR, Arturo. Welcome to Cyberia: Notes on the Anthtopology of Cyberculture. **Current Anthropology**, v. 35, n. 3, jun. 1994

mais heterogêneas, os mecanismos mutantes e as perspectivas de apropriação de tudo isso só tendem a se multiplicar (LÉVY, 1999, p. 130).

Ao se referenciar à cibercultura, Lévy (1999) entrelaça conceitos sociológicos – laço social – na busca de se apropriar da ideia de coletividade, associando-a a termos que remetem ao processo de disponibilização (compartilhamento, aprendizagem parcelar e sinergia), assim como a elementos que remetem à universalização da transmissão virtual de informações e que trazem o conceito de processo em curso, sempre tendo algo por fazer e/ou desenvolver, de modo abrangente e disponível a todos, indistintamente.

Lévy (1999) define a cibercultura como o conjunto de técnicas, atitudes, valores e práticas que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço⁵. Para Rüdiger (2011), a cibercultura compreende

[...] a exploração do pensamento cibernético e de suas circunstâncias, de acordo com um projeto que vai se criando historicamente, mas que, como tal, vai incorporando inúmeras ordens de outros fatores, levando a ideia central, a de cultivo, a perder a sua conexão ordinária com aquele pensamento e seus desenvolvimentos especializados, a projetar-se de um modo cada vez mais cotidiano e profano, em que só de forma muito mediada, estranha para o seu sujeito, está em jogo a cibernética (RÜDIGER, 2011, p. 6).

O autor destaca o processo histórico como um elemento primordial para a evolução tecnológica, que vai sendo construída e sofrendo modificações, acréscimos e mutações, bem como incorporando inúmeras ordens de outros fatores. Tais aspectos, na visão de Rüdiger (2011), se descaracterizam-se da proposta inicial, perdendo sua conexão ordinária e fazendo com que o processo pelo qual as práticas e as ações em ambientes cibernéticos se tornem corriqueiras – cotidiano e profano.

De outro lado, em uma visão tecnicista, Pesce (2011, p. 11) considera que “a

⁵ O termo ciberespaço foi criado pelo escritor de ficção científica William Gibson, em seu livro *Neuromancer*, de 1984. Nesse livro, o autor trata de um real que se constitui por meio do engendramento de um conjunto de tecnologias enraizadas de tal forma na vida em sociedade que lhe modifica as estruturas e os princípios, transformando o próprio homem, que, de sujeito histórico, torna-se objeto de uma realidade virtual que o conduz e determina. Na interpretação de Sfez (1994), esse contexto encerra as condições para que os seres humanos pensem estar na expressão (na vivência efetiva das coisas) quando se encontram na representação (na simulação) das coisas (GONTIJO *et al.*, 2007, p. 41).

primeira geração da *Internet* ainda não permitia a vivência plena da dialogia digital e da mediação partilhada [...]. Com a segunda geração da *Internet*, a chamada *Web 2.0*, é que a cibercultura se consolida”.

Essas referências tecnológicas que o autor menciona refletem uma visão da importância da cibercultura nos tempos atuais, promovendo uma revolução de comunicação entre as pessoas e as infinitas possibilidades de interação e de troca de mensagens, arquivos e informações de qualquer natureza, bem como o estabelecimento de relações pessoais/institucionais numa velocidade e instantaneidade inimagináveis há algumas décadas, o que demonstra revolução nos costumes e na cultura tecnológica.

2.4 As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's)

Para Rossetti e Morales (2007), a nova ordem econômica se caracteriza por se basear na capacidade intelectual para gerar riquezas. As últimas três décadas experimentaram um crescimento importante da tecnologia – conceituada como evolução tecnológica –, envolvendo praticamente todas as atividades profissionais ou, mesmo, pessoais e favorecendo a veiculação de grandes volumes de informações por vários meios, numa velocidade cada vez mais crescente, tendo como principal “ferramenta” de transmissão de dados a *internet*.

Essas transformações ocorridas de forma sistemática se deram, segundo Schreiber *et al.*⁶ (2002), citado por Rossetti e Morales (2007), devido à necessidade premente de padronização e eficiência nas tecnologias, na busca de melhoria dos processos e modelos.

Segundo os autores, existem dois elementos-chave que propiciaram esses acontecimentos:

- a) o rápido crescimento da rede mundial de computadores “world wide web (www)”, que estabeleceu uma infraestrutura de compartilhamento do conhecimento; a identificação do conhecimento como fator chave de

⁶ SCHREIBER, Guus *et al.* **Knowledge engineering and management**: the Common KADS methodology. Massachusetts: MIT Press, 2002

produção, além do trabalho e do capital (SCHREIBER *et al.*, 2002, citados por ROSSETTI; MORALES, 2007, p. 124).

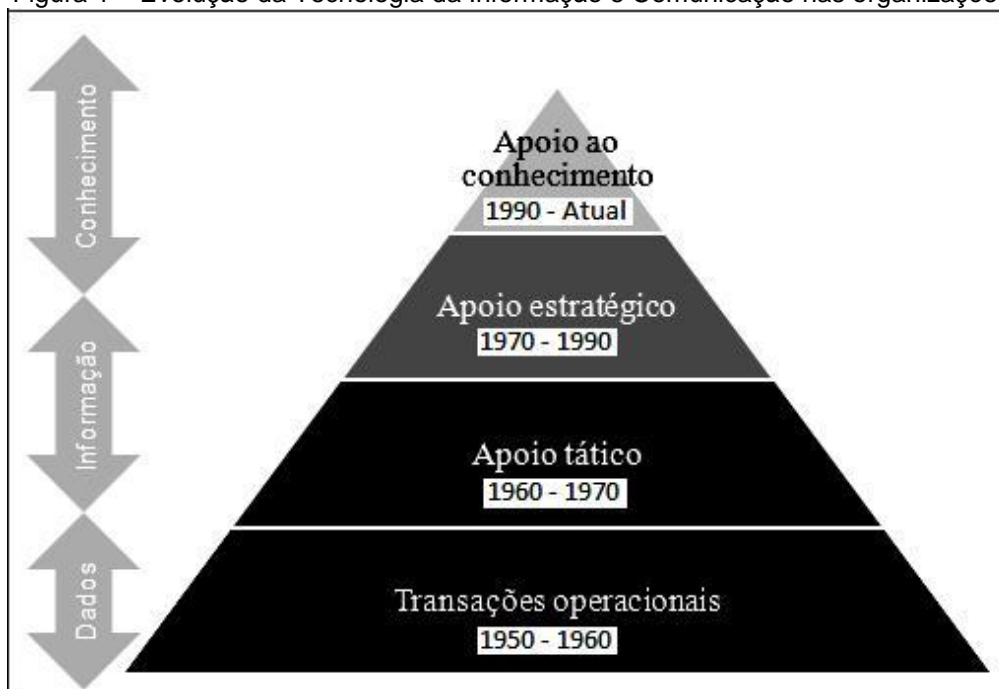
Rossetti e Morales (2007) consideram que a Tecnologia da Informação (TI) acontece a partir do conhecimento dos indivíduos, sendo utilizada ao longo do tempo com mais frequência para diversas finalidades. Os autores explicam que a TI

[...] é utilizada por indivíduos e organizações, para acompanhar a velocidade com que as transformações vêm ocorrendo no mundo; para aumentar a produção, melhorar a qualidade dos produtos; como suporte à análise de mercados; para tornar ágil e eficaz a interação com mercados, com clientes e até com competidores. É usada como ferramenta de comunicação e gestão empresarial, de modo que organizações e pessoas se mantenham operantes e competitivas nos mercados em que atuam (ROSSETTI; MORALES, 2007, p. 124).

Como se vê, as TICs apresentam diversas utilidades e podem abranger distintas etapas gerenciais nas organizações, estabelecendo um novo paradigma em termos de tecnologias informacionais voltadas para os processos administrativos e de gestão, promovendo um ganho de produtividade, velocidade, agilidade e segurança e permitindo a transposição de distâncias em menos tempo e a transferência de grandes volumes de dados em tempo real, algo impensável antes de 1980.

Rossetti e Morales (2007) demonstram a evolução das TICs nas organizações após a década de 1950 (FIG. 1) em uma forma piramidal, que reflete os avanços dos métodos, nos quais se predomina o aprimoramento teórico relacionado às alterações significativas nas tecnologias adotadas em cada etapa, partindo do processamento de dados (transações operacionais) e passando pelos sistemas de informação (apoio tático e apoio estratégico), considerados como primordiais, até chegar ao conhecimento (apoio ao conhecimento), visto como o principal apoio das organizações:

Figura 1 – Evolução da Tecnologia da Informação e Comunicação nas organizações



Fonte: Rossetti e Morales (2007, p. 124)

Segundo O'Brien (2004), houve uma expansão da aplicabilidade dos sistemas de informação a partir de 1980, impactando a gestão organizacional e o usuário final de forma positiva. Assim, deu-se a evolução dos processos e das tecnologias empregadas, inicialmente, como um suporte operacional e transformacional de dados, passando pelo processamento da informação e chegando à adoção do conhecimento como um elemento primordial das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), como pode ser observado no Quadro 1:

Nos anos de 1950 a 1960, a aplicabilidade dos sistemas de informação se restringia ao processamento de dados, tendo como característica ser "eletrônico", mas de forma pontual. Na década seguinte – 1960-1970 –, houve maior abrangência e profundidade em sua aplicabilidade, caracterizando-se por transmitir "informações pré-estipuladas", dando início à interatividade e permitindo o monitoramento das atividades de gerenciamento e a tomada de decisões (O'BRIEN, 2004).

Quadro 1 – Evolução da Tecnologia da Informação

Período / Uso	Funções dos sistemas de informações
De 1950 a 1960 ('50-'60): processamento de dados	Sistemas de processamento eletrônico de dados: processamento de transações, manutenção de registros e aplicações contábeis tradicionais.
De 1960 a 1970 ('60-'70): relatórios administrativos	Sistemas de informação gerencial: relatórios administrativos de informações pré-estipuladas para apoiar a tomada de decisão.
De 1970 a 1980 ('70-'80): apoio à decisão	Sistemas de Apoio à Decisão (SAD): apoio interativo e ad hoc ao processo de tomada de decisão gerencial.
De 1980 a 1990 ('80-'90): apoio estratégico e ao usuário final	Sistemas de computação do usuário final: apoio direto à computação para a produtividade do usuário final e a colaboração de grupos de trabalho. Sistemas de suporte e executivos: informações críticas para a alta gerência. Sistemas especialistas: conselho especializado baseado em conhecimento para usuários finais. Sistemas de informação estratégica. Produtos e serviços estratégicos para obtenção de vantagem competitiva.
A partir de 1990 ('90-00): empresa e conexão em rede global	Sistemas de informação interconectados: sistemas direcionados ao usuário final, à empresa e à computação, a comunicações e à colaboração entre as organizações, incluindo operações e administração globais nas internet, intranets, extranets e outras redes empresariais mundiais.

Fonte: O'Brien (2004), citado por Rossetti e Morales (2007, p. 125)

Para o autor, a partir da década de 1980, a transmissão das informações atingiu o ápice, caracterizando-se pela interatividade entre os usuários, pela complexidade nos processos de gerenciamento, pelo controle dos procedimentos e pelo surgimento de sistemas especializados, em atendimento às necessidades específicas dos clientes, iniciando a mudança de filosofia tecnológica e evoluindo o processamento de informação para o conhecimento.

Da década de 1990 aos dias atuais, a matriz tecnológica assumiu como característica primordial a globalização da transmissão dos dados, utilizando sistemas ligados em rede mundial, o que deu origem à internacionalização da comunicação, com a internet, as *intranets*, as *extranets* e outras redes empresariais e mundiais, prevalecendo o conhecimento como foco principal da matriz tecnológica empregada (O'BRIEN, 2004).

2.5 A Influência da Tecnologia da Informação e Comunicação na Geração de Vantagem Competitiva

Vasconcelos e Cyrino (2000) afirmam que foi a partir dos anos de 1970 que surgiram com mais ênfase as discussões sobre os pressupostos relacionados à vantagem

competitiva, a partir de algumas correntes do pensamento econômico. Para os autores, as teorias de estratégia empresarial que tratam da questão da vantagem competitiva

[...] podem ser divididas em dois eixos principais. O primeiro eixo classifica os estudos segundo sua concepção da origem da vantagem competitiva. Dois casos são assim identificados: a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, a dinâmica da concorrência e do mercado e b) as que consideram a *performance* superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização. A segunda dimensão discrimina as abordagens segundo suas premissas sobre a concorrência. Uma divisão se faz entre os pesquisadores que possuem uma visão estrutural, essencialmente estática, da concorrência, fundada na noção de equilíbrio econômico, e os que enfocam os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, acentuando fenômenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 22).

Para uma empresa adquirir vantagem competitiva sobre seus concorrentes, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), é necessário que ela tenha competências essenciais capazes de diferenciar a empresa em termos competitivos e de refletirem a sua personalidade.

As competências essenciais surgem nas empresas ao longo dos anos numa espécie de processo organizacional, que acumula e distribui diferentes recursos e capacidades - ou seja, aquelas atividades que a empresa executa particularmente bem em relação a seus rivais, agregando, assim, valor exclusivo a seus bens e serviços (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Para os autores, contudo, nem todos os recursos e capacitações de uma empresa são ativos estratégicos. Assim, nem todos os ativos possuem valor competitivo e potencial para serem utilizados como vantagem competitiva. Em outras palavras, alguns recursos podem evidenciar incompetências em áreas nas quais a empresa é mais fraca do que sua rival, impedindo, desse modo, o desenvolvimento das competências essenciais.

As competências essenciais são obtidas a partir do conjunto formado pelas capacitações valiosas, raras, que custam caro para serem imitadas e não são substituíveis. Esse conjunto, por sua vez, é a fonte da vantagem competitiva para a

empresa em comparação a seus concorrentes. Logo, as capacitações que não se enquadram nos quatro critérios de vantagem competitiva não são consideradas competências essenciais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008), conforme demonstrado no Quadro 2:

Quadro 2 – Critérios de vantagem competitiva sustentável

Capacitação	Importância
Capacitações valiosas	Ajudam a empresa a neutralizar ameaças ou explorar oportunidades.
Capacitações raras	Não são muitos que as possuem.
Capacitações custosas de imitar	Históricas: uma cultura organizacional ou marca ímpar e valiosa. Causa ambígua: as causas e os usos de uma competência não são claras. Complexidade social: relações interpessoais, confiança e amizade entre gerentes, fornecedores e clientes.
Capacitações não substituíveis	Não existe equivalente estratégico.

Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 25).

Resumindo, para uma capacidade ser uma competência essencial, ela tem que ser valiosa e exclusiva do ponto de vista do cliente. Para uma vantagem competitiva ser sustentável, a competência essencial tem que ser inimitável e não substituível do ponto de vista do concorrente. A empresa alcança vantagem competitiva quando os concorrentes não podem ou não conseguem imitar os benefícios da estratégia. Assim, durante determinado período, a empresa obtém vantagem competitiva usando recursos que são valiosos e raros, mas imitáveis (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Para Turban, Rainer e Potter⁷ (2007) citados por Bombonatti Filho *et al.*, (2013),

[...] existe uma interligação muito forte entre vantagem competitiva e TIC, sendo que uma estratégia competitiva se constrói por meio de pontos identificados por uma empresa para competir, definindo seus objetivos e os planos e políticas necessários para atingi-los. Utilizando sua estratégia competitiva, uma organização pode obter vantagem competitiva no mercado em que atua (TURBAN; RAINER; POTTER, citados por BOMBONATTI, 2013, p. 159).

⁷ TURBAN, E.; RAINER, K.; POTTER, R. E. **Introdução a sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

Segundo Kenn (1996), a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação tem se tornado mais abrangente, atuando em praticamente todas as áreas, tais como *Marketing*, Finanças, Planejamento, Produção, Transportes, Pesquisa, Desenvolvimento e Produção de Bens e Serviços. Nessa perspectiva, as TICs possibilitam o surgimento de um diferencial competitivo para aquelas organizações que as utilizam, estabelecendo estratégias que favorecem uma melhor competitividade em relação aos concorrentes e ao mercado.

Ricarte e Carvalho (2011) consideram que a revolução técnico-científico-informacional advinda das Novas Tecnologias da Informação e Comunicação (NTICs) é vivenciada, atualmente, por meio das inovações tecnológicas que trazem conforto, comodidade e bem-estar social, porém ainda de forma desigual, necessitando se popularizar, devido à notoriedade acumulada perante à sociedade de consumo.

De outro lado, empresas que não utilizam as TICs no gerenciamento de suas operações, na gestão de seus processos administrativos e na rotina de suas atividades organizacionais e estratégicas demonstram indícios de um retrocesso da organização, o que gera maior dificuldade de sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo, ágil, dinâmico, exigente e complexo (RICARTE; CARVALHO, 2011).

Para Ricarte e Carvalho (2011), essa realidade necessita de ajustes, de modo a facilitar o acesso das classes sociais menos favorecidas, a partir de divulgação de seus atributos, investimentos em sua logística, capacitação dos profissionais envolvidos e quebra da resistência de profissionais que apresentam aversão às novas tecnologias.

Segundo Castells (2001), a inovação da tecnologia de processamento da informação impacta a geração e a aplicação do conhecimento e sua empregabilidade tem como características a capacidade e a velocidade de processamento das informações de toda ordem. Do mesmo modo, os princípios formulados por Law (1992) e Latour (2001) são como “uma rede de materiais heterogênea”, ou, mesmo, como proposto pelo próprio Castells (2001), uma capacidade autoexpansível, uma habilidade

permanente de novas combinações e uma flexibilidade em termos de distribuição.

Flores, Cavalcante e Raye (2012) argumentam que a *internet*, principal canal de distribuição de informação, tem se tornado um dos instrumentos mais utilizados como um diferencial na competitividade de comunicação das organizações.

Middleton e Clarke (2002) consideram que as novas tecnologias utilizadas possibilitam reduzir drasticamente os custos financeiros com *marketing* e distribuição, ocasionando majoração de 20% a 30% no custo para se realizar uma venda.

2.6 O Cooperativismo – Princípios e Contexto Histórico

O cooperativismo, de acordo com Schimmelfenig (2010, p. 2), deve ser entendido como “sinônimo de ajuda mútua. Vários são os indícios da criação do ato de cooperar”. O autor explica que o cooperativismo possui uma lógica própria, a qual diferencia daquelas adotadas pelas organizações ditas capitalistas, destacando como principais valores a igualdade, a solidariedade e a prosperidade entre os associados, assim que o controle, a decisão e a funcionalidade são exercidos de forma democrática entre eles, de modo a beneficiar todos os participantes de maneira equânime, socialmente correta.

Schimmelfenig (2010) afirma que, historicamente, para alguns pesquisadores o cooperativismo surgiu a partir do acontecimento bíblico da Última Ceia, em que Jesus Cristo repartiu o pão e o deu a seus discípulos, depois ofereceu-lhes vinho. Outros consideram que o cooperativismo se originou na França ou na Inglaterra, não havendo uma precisão histórica para o surgimento deste importante mecanismo de gestão organizacional.

De acordo com Crúzio (2005), o conceito de cooperação deve ser compreendido como a união de indivíduos possuidores das mesmas necessidades pessoais de trabalho, de comercialização ou de prestação de serviços, alicerçados nos objetivos coletivos de uma associação, com a finalidade de atender a seus interesses sociais, políticos e econômicos. Pode, então, ser traduzido como uma ajuda mútua em benefício de todos os participantes.

Bulgarelli (1999) ensina que o cooperativismo surgiu na cidade inglesa de Rochdali, por volta do ano de 1844, no advento da economia liberal, com o intuito de promover a união das pessoas para resolver os problemas da comunidade. Mesmo sendo muito antigo o princípio de ajuda mútua, foi a partir do século XVIII que surgiram maneiras de viabilizar esses valores, que, mais tarde, originaram o cooperativismo. Nessa perspectiva, o autor considera que

[...] essas tentativas lograram sucesso, com a criação das cooperativas, as quais se desgarrando da ideia geral da simples cooperação, especificaram-se num tipo de organização solidária, adquirindo conformação [...] de tal forma que o cooperativismo se tornou um verdadeiro sistema socioeconômico (BULGARELLI, 1999, p. 37).

Os princípios norteadores que constituiriam as premissas iniciais do cooperativismo surgiram entre os tecelões ingleses, que desejavam reduzir os prejuízos advindos do sistema de produção em larga escala propagado pela Revolução Industrial. Assim, era preciso criar uma maneira de adquirir bens de primeira necessidade, como alimentação e vestuário. Tais condições foram estendidas a outras atividades, como a construção de moradias, a fabricação de bens de consumo e o arrendamento de terras, beneficiando significativamente os associados desse sistema de convivência. Depois, houve a necessidade premente de formalizar o sistema cooperativo, mediante a criação de regras que disciplinassem os associados, as quais deram origem aos Princípios do Cooperativismo (BULGARELLI, 1999).

Em relação ao Brasil, segundo Polonio (1999), por volta de 1890, os movimentos militares adotavam de forma empírica um sistema organizacional bem próximo do cooperativismo. Oficialmente, as cooperativas surgiram no País em janeiro de 1993, por meio da publicação do Decreto 979, que vinculava os sindicatos às cooperativas rurais e de consumo. Em janeiro de 1907, com a publicação do Decreto 1.637, foram instituídas as formas de constituição das cooperativas. Por volta de 1932, o *Estatuto do Cooperativismo*, publicado por meio do Decreto 22.239, tornou-se um marco do cooperativismo no País, por formalizar legalmente esse sistema de organização de pessoas, tendo sido substituído, em 1933, pelo Decreto 23.611.

Em 1964, três legislações se destacaram: a Lei 4.380, que tratava das Cooperativas Habitacionais; a Lei 4.504, que tratava da Cooperativa Integral de Reforma Agrária;

e a Lei 4.595, que tratava da Cooperativa de Créditos.

De acordo com Polonio (1999),

[...] em 1966, apropriou-se o regime jurídico das cooperativas, e finalmente em 16 de Dezembro 1971 foi promulgado o estatuto geral do cooperativismo pela lei 5.764, a qual vigora até hoje, onde define a Política Nacional do Cooperativismo e institui o regime jurídico das Cooperativas. Logo a Constituição Federal no seu art. 5^o XVIII, libera aos cidadãos brasileiros, a iniciativa de constituição de associação (Cooperativas), sem intervenção Estatal, no entanto este artigo ora recepcionou a legislação das cooperativas (lei 5.764/71) (POLONIO, 1999, p. 14).

A Lei 5764/71 apresenta certa flexibilidade com relação à renovação e modernização estrutural das cooperativas brasileiras. A evolução em termos de legislação do sistema cooperativista demonstra sua importância social e econômica como uma modalidade de organização diferenciada, mas, sobretudo, presente e fundamental na cadeia produtiva do País. A cooperativa define-se, assim, como uma sociedade de pessoas diferente dos demais tipos societários, consagrando-se de acordo com os princípios doutrinários.

2.6.1 Princípios do Cooperativismo

Segundo Becho (1997), os princípios norteadores do cooperativismo, estabelecidos em legislação específica – art. 4^o da Lei 5.764/71 (ANEXO A) –, são fundamentais para distinguir as sociedades mercantis das cooperativas. Esses princípios referem-se aos valores basilares do cooperativismo, como a adesão voluntária; isto é, as cooperativas são abertas a todas aquelas pessoas aptas a prestar serviços e a assumir responsabilidades. As cooperativas são gerenciadas pelos seus membros, partícipes das políticas e das tomadas de decisões. Em relação à participação econômica, todos contribuem equitativamente para o capital e exercem seu controle de forma democrática.

Uma das características mais acentuadas das cooperativas diz respeito a sua autonomia, a sua independência e à ajuda mútua, controlada pelos cooperados. As cooperativas possibilitam a formação educacional de seus membros, contribuindo para seu desenvolvimento. Em relação à intercooperação, as cooperativas

consideram que o trabalho em conjunto permite aprimorar o cooperativismo, interagindo com as estruturas locais, regionais, nacionais ou, mesmo, internacionais. Finalmente, o interesse em atender as comunidades está presente no cooperativismo, uma vez que essas organizações procuram desenvolver suas atividades adotando o princípio da sustentabilidade (BECHO, 1997).

Como se vê, os princípios norteadores do cooperativismo são fundamentais para distinguir a atuação desse sistema em relação aos demais, particularizando suas especificidades organizacionais.

2.6.2 O Sistema de Cooperativa

O artigo 3º da Lei 5.764/71 dispõe uma das principais características do sistema cooperativo, o “exercício de uma atividade econômica [...] sem objetivo de lucro”. Polonio (1999) considera que o sistema de cooperativa tem por objetivo elevar a remuneração e as condições de trabalho dos associados, ao contrário das sociedades mercantis, que visam principalmente o lucro (ANEXO B).

No artigo 4º da Lei 5.764/71 estão contempladas a forma e a natureza das cooperativas: a) adesão voluntária – número ilimitado de associados; b) variabilidade do capital social; c) limitação do número de quotas do capital por associado; d) intransmissibilidade das quotas do capital a terceiros; e) singularidade de voto; f) *quorum* para deliberação da Assembleia Geral; g) retorno das sobras líquidas do exercício; h) indivisibilidade dos fundos; i) neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social; j) prestação de assistência aos associados; e k) admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços (ANEXO B).

No que diz respeito à forma, os serviços prestados estão estabelecidos nos artigos 5º, 7º e 8º da Lei 5.764/71, em que consta que as cooperativas se caracterizam pela prestação direta de serviços aos associados, que podem adotar qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, sendo obrigatório utilizar a expressão “cooperativa” em sua denominação. As cooperativas centrais e as federações organizam as atividades das filiadas em maior escala (ANEXO B).

Finalmente, o artigo 6º da Lei 5.764/71, determina suas principais modalidades: a) singulares, com número mínimo de 20 pessoas físicas; b) centrais, ou federações, de, no mínimo, três singulares; e c) confederações de pelo menos três federações de cooperativas ou cooperativas centrais (ANEXO B). Os artigos da Lei 5.764/71 referenciados estabelecem as principais características do cooperativismo. Suas particularidades são um diferencial que propicia o desenvolvimento desse tipo de sistema organizacional perante os vários setores da economia do País (BRASIL, 1971).

3 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na Cooperativa Central Mineira de Laticínios Ltda. (Cemil). Todas as informações apresentadas nesta seção estão disponíveis em seu *site*⁸. A Cemil foi fundada em 1992, no município mineiro de Campo Belo, devido à necessidade de escoar parte de sua produção leiteira. Suas atividades industriais iniciaram com a fabricação de derivados lácteos. A partir de 1995, sua linha de produtos foi ampliada, para atuar no segmento de leite longa vida. Em 1997, iniciou a implantação do seu parque industrial, em Patos de Minas (MG), para onde se transferiu em 1999.

Atualmente, a Cemil possui um quadro de associadas composto por quatro cooperativas agropecuárias: a) Cooperativa Agropecuária de Patrocínio Ltda. (Coopa); b) Cooperativa Mista Agropecuária de Patos de Minas Ltda. (Coopatos); c) Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu Ltda. (Coopervap); e d) Cooperativa Mista Agropecuária de Dores do Indaiá Ltda. (Comadi), agregando cerca de 7.000 produtores rurais.

A sede da Cemil está localizada no distrito industrial do município mineiro de Patos de Minas⁹, considerado um polo econômico regional, situado na microrregião do Alto Paranaíba, composta por 10 municípios. Com 138.710 habitantes (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE 2010), o município ganhou projeção nacional por meio da Festa Nacional do Milho, realizada no mês de maio, movimentando vários setores da economia.

Atualmente conta com 803 funcionários no seu quadro de pessoal. Assim, a estrutura organizacional da área administrativa da Cemil assume características funcionais, conforme demonstra a FIG. 2:

⁸ Disponível em: <<http://www.coopa.coop.br/paginas/cooperativismo/cemil>>. Acesso em: 29 ago. 2013.

⁹ Disponível em: <<http://www.patosdeminas.mg.gov.br/acidade/>>. Acesso em: 15 out. 2013.

Figura 2 – Estrutura organizacional



Fonte: Cemil (2013)

Com 25 produtos derivados de leite no mercado, em novembro de 2007, a Cemil ampliou sua linha de produção com a fabricação dos produtos longa vida (leite longa vida, bebidas lácteas e sucos à base de soja) e, inovando, a partir de 2010, com a utilização da nova embalagem *combiSwift*¹⁰. Nesse mesmo ano, estendeu sua capacidade de produção da linha de 200ml em 70%, mudando a embalagem dos produtos de *slim*¹¹ para base, instalando a linha mais moderna do mundo para esses produtos. Outros exemplos de inovação são o leite com embalagem de ½

¹⁰ Segundo Cemil (2013), as características especiais de abertura da *combiSwift* são baseadas numa nova e inteligente tecnologia. A *combiSwift* consiste de uma abertura com um anel cortante integrado e a tamparosca propriamente dita. O anel integrado à abertura corta as finas camadas de alumínio e polietileno com um simples giro. Uma vantagem extra da nova tampa é que ela também vem com um lacre de segurança em três fases. Para fechar após a abertura, a tampa é rosqueada de volta, impedindo completamente a entrada de ar na embalagem, o que mantém os nutrientes do leite (Fonte: http://www.ocb.org.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=10467. Acesso em: 27 dez. 2013.

¹¹ Linha de embalagens cartonadas para bebidas líquidas; é uma embalagem simples, em formato de tijolo, fácil de ser empilhada e armazenada, perfeita para produtos em temperatura ambiente (Fonte: http://www.tetrapak.com/br/embalagens/embalagens_assepticas/tetra_brik_aseptic/Pages/default.aspx. Acesso em: 3 jul. 2013.

(meio) litro, *six pack* (caixas com 6 unidades) e leite condensado ½ (meia) receita.

A matéria-prima – leite – é recebida a uma temperatura controlada, passa por testes e, se aprovada, é armazenada nos silos, também com temperaturas controladas, tendo como preocupação a certeza de um sabor constante, com qualidade superior. Todos os produtos são estocados em paletes e colocados em porta-paletes verticais, dentro de galpões em ambientes ventilados, sem contato com o piso. As caixas externas que contêm as embalagens de 1 litro são envolvidas em um filme plástico, para que estejam sempre limpas e sem contato com o ambiente externo. O processo produtivo é totalmente automatizado, sem contato manual com o produto, atendendo às normas do Serviço de Inspeção Federal (SIF).

O controle de qualidade inicia-se na coleta do leite nas fazendas mediante à ordenhas mecânicas e tanques de expansão. A descarga na CEMIL é selada e o leite *in natura* não tem contato manual.

Segundo dados divulgados pela Cooperativa em 2010 e finalizados em 2011, os investimentos dobraram sua capacidade de produção. Em 2012, entrou em produção mais uma máquina de envase de 1 litro, com capacidade para 200 mil litros/dia, e mais uma máquina de envase de produtos de 200ml, com capacidade para 40 mil litros/dia. Para ampliar o portfólio, a empresa iniciou o empacotamento e a venda de leite em pó da marca Cemil.

A capacidade instalada do parque industrial, atualmente, é de 15,6 milhões de litros mensais, com equipamentos modernos e de alta precisão, que garantem a eficiência da linha de produção. Ao final de 2012, essa capacidade passou para 20 milhões de litros mensais.

Ainda segundo dados disponibilizados pela Cooperativa, a linha de produção tem sido aprimorada e diversificada, com vistas a fornecer produtos de qualidade e consolidar a marca no mercado. Essa busca constante de melhoria da qualidade dos serviços prestados contribuiu para que a Cemil se destacasse entre as marcas mais vendidas no País, com distribuição de produtos em 19 estados brasileiros, posicionando-se como a quarta empresa em vendas de produtos aromatizados de

200ml, e a sétima em vendas de produtos longa vida de um litro.

Em relação à gestão de logística, a empresa possui centros de distribuição em várias capitais, o que permite entregas mais rápidas e eficientes. A frota de caminhões própria possibilita entregar grande parte dos seus produtos, garantindo maior resultado, eficiência e qualidade na distribuição.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção apresenta a metodologia empregada na pesquisa: a abordagem, o tipo de pesquisa quanto aos fins e os meios, a unidade de análise a ser investigada, a definição dos sujeitos da pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados.

4.1 Tipo de Pesquisa Quanto à Abordagem

Quanto à abordagem, a pesquisa foi qualitativa, uma vez que procurou compreender um fenômeno específico em profundidade – o modo pelo qual uma cooperativa de produção de laticínios utiliza as TICs em suas estratégias organizacionais para obter vantagem competitiva –, tendo no ambiente onde o fenômeno ocorre uma fonte direta de dados (GODOY, 1995).

Denzin e Lincoln (2005) consideram que na abordagem qualitativa a pesquisa se caracteriza por adotar práticas interpretativas e materiais que possibilitam identificar um contexto visível às pessoas e às organizações.

Para Godoy (1995), essas práticas são traduzidas em uma série de representações que caracterizam a natureza dos dados qualitativos, sendo obtidas em situações específicas, como as entrevistas, as interações e as observações ou, por meio das falas dos participantes sobre suas experiências de vida, ou mesmo, a partir de trechos ou partes integrantes de documentos.

De acordo com Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999), a abordagem qualitativa permite ao pesquisador determinar o foco e o *design* da pesquisa, não utilizando métodos estatísticos em suas análises, que devem emergir por um processo de indução dos participantes a partir da influência do conhecimento de suas realidades. Os autores afirmam que numa pesquisa qualitativa sua natureza é ideográfica e holística em relação à percepção dos fenômenos sociais e seu referencial teórico não é elaborado *a priori*, pois

[...] a focalização prematura do problema e a adoção de um quadro teórico *a priori* turvam a visão do pesquisador, levando-o a desconsiderar aspectos importantes que não se encaixam distorcidas dos fenômenos estudados

(ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999, p. 148).

Ao adotar uma abordagem qualitativa, o pesquisador procura compreender os fenômenos investigados de forma natural e em consonância com os relatos dos sujeitos de pesquisa - no caso, os funcionários da cooperativa produtora de laticínios pesquisada.

4.2 Tipo de Pesquisa Quanto aos Fins

Em relação aos fins, a pesquisa foi descritiva, pois o pesquisador buscou conhecer a comunidade e suas características, bem como os indivíduos e seus problemas, fatores fundamentais, segundo Triviños (1987), para a compreensão do comportamento dos sujeitos da pesquisa. O autor explica que as pesquisas descritivas exigem do investigador uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientam a coleta e a interpretação dos dados.

Triviños (1987, p. 112) considera que os “estudos descritivos exigem do investigador, para que a pesquisa tenha certo grau de validade científica, uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados”.

Nessa perspectiva, a adoção da pesquisa descritiva permite compreender as características dos sujeitos e identificar as peculiaridades das temáticas investigadas, a partir dos relatos dos entrevistados, extraindo os mais variados sentimentos e compreendendo os fatos por meio da análise dos dados efetuada de forma criteriosa.

4.3 Tipo de Pesquisa quanto aos Meios

Quanto aos meios, a pesquisa se caracterizou como um estudo de caso, que para Godoy (1995), aborda uma situação em particular, objetivando interpretar o contexto real em que ocorreu.

Triviños (1987) considera que o estudo de caso é determinado no aprofundamento

da descrição de determinada realidade.

Yin (2001, p. 32) pontua que o estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, [...] quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O autor esclarece que,

[...] em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, (2001, p. 19).

Nesse sentido, o estudo de caso possibilita compreender as relações sociais implícitas nas questões do estudo, como um elemento fundamental nas análises, a “matéria-prima” na construção do conhecimento tácito do pesquisador.

A pesquisa realizou uma investigação empírica em uma situação bem delimitada e inserida na realidade - no caso, na cooperativa de produção de laticínios -, com foco na utilização das TICs em suas estratégias organizacionais, para obter vantagem competitiva.

4.4 Unidade de Análise e Sujeitos de Pesquisa

A unidade de análise é a Cooperativa Central Mineira de Laticínios (Cemil), que se localiza em Patos de Minas (MG), cidade entre as 20 maiores do Estado de Minas Gerais, considerada um polo econômico regional. Para Collis e Hussey (2005)

[...] uma unidade de análise é o tipo de caso aos quais as variáveis ou fenômenos sendo estudados se referem, e sobre o qual se coletam e analisam os dados [...] como uma empresa ou um grupo de trabalhadores, um acontecimento, um processo ou até um indivíduo (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 73).

Vergara (1998, p. 53) considera os sujeitos da pesquisa como “as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita. Às vezes, confunde-se "universo" com "amostra", quando estes estão relacionados com pessoas”. Para a autora, são essas pessoas que proverão os dados de acordo com as necessidades do pesquisador.

Os sujeitos de pesquisa, conforme Flick (2009), são os respondentes com mais conhecimento, que, por meio de suas informações, influenciarão o resultado da pesquisa. Sobre os sujeitos da pesquisa, o autor explica: “Você estará interessado em encontrar as pessoas com mais conhecimento para lhe dar informações sobre seu tópico e estará em busca de diferentes pontos de vista” (FLICK, 2009, p. 49).

Os sujeitos de pesquisa foram: um diretor administrativo, um gerente de informática, um gerente de logística, um gerente de contabilidade e um gerente de *marketing*, da cooperativa de produção de laticínios, escolhidos por acessibilidade e disponibilidade em participarem da pesquisa.

4.5 Técnica de coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada (APÊNDICE B), a qual foi acompanhada do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE A).

Segundo Hair Júnior *et al.* (2005), a entrevista permite ao pesquisador utilizar um repertório de perguntas, mas manter-se livre para exercitar sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta, o que possibilitou entender a realidade da Cooperativa de Produção de Laticínios pesquisada.

Ludke e André (1986) afirmam que

[...] ao lado da observação, a entrevista representa um dos instrumentos básicos para a coleta de dados, dentro da perspectiva de pesquisa [...] Esta é, aliás, uma das principais técnicas de trabalho em quase todos os tipos de pesquisa utilizados nas ciências sociais (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 33).

Por conseguinte, a entrevista foi um instrumento fundamental para a coleta das informações, subsidiando o pesquisador nas análises dos dados e possibilitando compreender a realidade sobre a qual a temática abordada foi considerada.

4.6 Técnica de Análise de Dados

Para a análise dos dados coletados, foi utilizada a análise de conteúdo, que,

segundo Vergara (2007),

[...] refere-se ao estudo de textos e documentos. É uma técnica de análise de comunicações, tanto associada aos significados, quanto aos significantes da mensagem. Utiliza tanto procedimentos sistemáticos e ditos objetivos de descrição de conteúdos, quanto inferências, deduções lógicas (VERGARA, 2007, p. 14).

De acordo com a autora, a técnica em questão possibilita analisar as mensagens contidas nas respostas transcritas dos entrevistados e os significados são elementos de compreensão, estratificando sua objetividade e subjetividade.

Para Bardin (2009), a análise de conteúdo compreende

[...] um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 2009, p. 37).

A análise de conteúdo temática, para o autor, consiste em uma técnica de desmembramento do texto em unidades e categorias para, posteriormente, realizar-se um reagrupamento analítico. Sendo assim, identifica-se os “núcleos de sentido” da comunicação, ou seja, os elementos da comunicação que apareçam com frequência significando algo para o objeto analítico escolhido (2009).

Do ponto de vista do levantamentos dos dados, as entrevistas foram feitas em locais, datas e horários previamente agendados com os respondentes. Após a conferência, foram rigorosamente transcritas e revisadas, inclusive com os possíveis erros gramaticais.

No segundo momento, durante a análise preliminar, os dados foram estruturados num quadro, no qual os elementos importantes foram categorizados na forma de tema, a partir da entrevista, sintetizando seu conteúdo em eixos conceituais, para um melhor emprego da análise do conteúdo, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Categorização dos assuntos

Categorias	Perguntas	Assuntos	Autores
Principais TICS disponíveis	1, 15, 16, 17, 18 e 19	Quais TICS a Cooperativa disponibiliza para os funcionários	Rüdiger (2011); Escobar (1984); Levy (1999); Pesce (2011)
Importância das TICS para a organização	2, 3, 5, 15, 16 e 20	A importância das TICS da Cooperativa e o atendimento da empregabilidade (totalmente, parcialmente ou não), apontando o que precisa ser feito.	Castells (1999); Castells (2005); Beck (2010); Rotandaro (2012)
TICS como ferramentas de gestão	9, 10	Características essenciais e política interna de utilização das TICS	Castells (2005); Law (1992)
Acesso	4, 6, 7, 8	Tempo e acesso, habilidade e capacitação dos funcionários em relação às TICS	Rosseti e Morales (2007);
Parcimônia no uso das TICS	11, 12, 13 e 14	Negociação para a utilização das TIC's	Schreiber <i>et al.</i> (2002)

Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma, a análise de conteúdo temática foi a principal técnica utilizada na análise das informações prestadas pelos entrevistados, considerando suas especificidades, as características importantes na formulação e a qualidade no processamento dos dados, o que propiciou ao pesquisador realizar uma investigação criteriosa sobre os objetivos propostos e estabelecer um mapeamento mais próximo da realidade que se apresenta.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Cumprindo com o compromisso de não identificar os entrevistados, estes foram relacionados de forma codificada, adotando como procedimento a abreviatura ENT. (de “entrevistado”), acompanhada de uma numeração decimal crescente: ENT. 01, ENT. 02, ENT. 03, ENT. 04 e ENT. 05.

Os dados levantados por meio do roteiro de entrevistas (APÊNDICE B) revelaram que os respondentes são do sexo masculino, todos em nível de gerência e com o tempo de trabalho há, pelo menos, 10 anos na Cemil.

5.1 A Utilização das Tecnologias da Informação e da Comunicação

Inicialmente, os entrevistados relacionaram as principais TICs utilizadas na Cooperativa. Entre as respostas, foram mencionadas aquelas comumente utilizadas pela maioria das empresas:

ENT. 01: [...] cabeamento [...] banco de dados/horas [...] e-mails. Alguns setores são habilitados a usar redes sociais [...] portal ativo para empresa.

ENT. 02: [...] e-mail eletrônico [...] planilhas eletrônicas com Excel, editor de texto Word. [...] rede social para alguns setores, como o MSN. O setor comercial utiliza [...] telefonia, *telemarketing* [...].

ENT. 04: *Internet*, correio eletrônico, sistema informação, planilhas eletrônicas, apresentação, editores de textos, banco de dados.

ENT. 05: ERP, *internet*, e-mail, facebook, word, excell, Linux, banco de dados.

ENT. 02: [...] nosso sistema de integração [...] sistema de gerenciamento, com Microsiga [...].

ENT. 03: [...] utilizamos é o ERP [...] o Protheus, que faz toda nossa gestão [...] WMS, TMS [...] o rastreador [...] a frota própria hoje faz 50% do volume.

Os entrevistados relataram que as TICs mais utilizadas compreendem instalações físicas (cabeamento), sistemas (*linux* e banco de dados), *softwares* (planilhas, editores, *Power Point*), ferramentas (*e-mails*, *internet*, rede social).

Segundo os relatos dos entrevistados, a Cooperativa está bem estruturada sob o ponto de vista da tecnologia utilizada por seus funcionários, que a consideram como

um importante ativo e propulsor de diferencial competitivo.

A partir dessa constatação, procurou-se investigar-se de que maneira as TICs atendem às necessidades da Cooperativa na opinião dos pesquisados, que consideraram ferramentas específicas (Click Bill e outras não especificadas), como pode ser observado em seus relatos:

ENT. 01: No nível operacional [...] nível gerencial [...] nós estamos em nível das melhores empresas que têm no País. No nível estratégico, nós começamos [...] a trabalhar e desenvolver ferramentas [...] A gente hoje utiliza o *Click Bill*, uma das ferramentas mais utilizadas hoje pela tecnologia [...] o estratégico, eu acredito que a gente ainda precisa aí de oito a doze meses para a gente estar maduro nessa área.

ENT. 02: [...] acho que o que a gente utiliza hoje está legal, mas a gente está perto com certeza para surgir novidades aí que vai ajudar no nosso processo produtivo que a gente incorpore também essa nova realidade [...] vai acabar adquirindo, é, um *software* de um sistema mais integrado do que eu já tenho hoje, para reduzir cada vez mais aqueles apontamentos em manual [...] porque já é uma necessidade prevista.

ENT. 05: Atendem integralmente às necessidades da Cooperativa. O aperfeiçoamento deve ser proporcionado a quem as utiliza.

Em relação aos *softwares* e aos sistemas, ficou evidenciada a necessidade de se aprimorar ou, mesmo, de adquirir ferramentas mais modernas para o melhor desempenho das atividades. O destaque foi o relato sobre a necessidade de promover melhorias no setor estratégico da Cooperativa, o que já está em fase de implantação há alguns meses para sua completa efetivação.

Complementando o questionamento sobre a não utilização ou a pouca conformidade de alguma TIC, os entrevistados foram unânimes em afirmar que ela atende perfeitamente às necessidades da organização, conforme os relatos do entrevistado 01:

ENT. 01: Na realidade, ela aplica totalmente. Não é nem parcialmente [...] Então, quando você fala da parte industrial, da parte comercial e da parte financeira da empresa, você está atendendo a empresa como um todo, e não de forma parcial.

Segundo os relatos dos respondentes, a Cooperativa, além de estar bem estruturada em termos de *hardwares*, possui sistemas e *softwares* capazes de

propiciar a seus funcionários ferramentas de gestão modernas e funcionais. Mais especificamente, foram questionados os equipamentos de informática relacionados às TICs utilizados pelos funcionários no seu dia a dia:

ENT. 01: [...] sempre tem os nossos equipamentos a um nível que atende até mais do que o que a gente poderia imaginar os usuários de forma direta.

ENT. 02: [...] hoje, atendem a nossa necessidade, só que a tecnologia está mudando a todo o momento. Então, a gente tem que estar atento que, às vezes, vai surgir uma nova, que vai melhorar ainda mais a existente.

ENT. 03: Atende demais! [...] Se você está com um *smartphone*, você trabalha o tempo todo [...] às vezes, eu estou na minha casa, que eu talvez precisaria estar presente fisicamente na empresa e, longe, eu não preciso disso [...] vejo que te dá uma liberdade muito mais hoje. Até ganho de tempo na vida pessoal [...] Te dá uma flexibilidade muito grande.

ENT. 05: A Cooperativa trabalha com equipamentos e tecnologia de ponta, proporcionando a melhor condição para o exercício das atividades de seus colaboradores.

Os respondentes foram unânimes em afirmar que a Cooperativa possui os mais adequados equipamentos de informática. O **ENT. 03** relatou que a Cooperativa lhe oferece um *smartphone* corporativo, o que lhe permite estar conectado ao trabalho todo o tempo. Em sua visão, a disponibilização do *smartphone* lhe confere um “*status*” vantajoso. A Cooperativa também sugere essa consideração em termos de custos ao ofertar-lhe o aparelho.

Os entrevistados declararam que não há dificuldades em relação aos equipamentos de informática e que as dúvidas que surgem são imediatamente sanadas, o que demonstra a qualidade dessas “ferramentas”, segundo os respondentes.

Foi solicitado aos entrevistados que elencassem em ordem decrescente as TICs mais utilizadas na Cooperativa. Não houve consenso sobre essa informação, conforme os relatos abaixo:

ENT. 01: [...] *data Center* [...] PC [...] *notebook* [...] telecomunicação [...] servidores [...] sistema de gestão empresarial.

ENT. 02: [...] telefone móvel [...] *laptop* [...] e-mails eletrônicos [...] processo de automação dentro da fábrica [...] *softwares* do fornecedor de equipamentos.

ENT. 03: ERP; rastreador; e-mail; e rede social.

ENT. 04: Correio eletrônico, planilhas eletrônicas, apresentação, editores de textos, internet, sistema informações, bancos de dados.

ENT. 05: Primeiro, o *e-mail*, segundo, a *internet* e eventualmente planilhas ou editores de textos.

Para os entrevistados, em relação à utilização das TICs, a Cooperativa encontra-se bem estruturada sob o ponto de vista da tecnologia e de sistemas e/ou de *softwares*, necessitando concluir a implantação de um sistema estratégico de gestão. A Cooperativa disponibiliza para seus funcionários equipamentos de informática e telefonia considerados de “ponta”, expressão dos respondentes, obtendo dedicação de um deles *full time*, o que parece ser vantajoso para a Cooperativa em termos de custos.

Dessa forma, sob o ponto de vista das tecnologias, a Cooperativa pode ser considerada moderna e atual, possuindo uma visão estratégica sobre sua utilização como um diferencial competitivo.

5.2 As TICs como Estratégias nas Comunicações Organizacionais

Em relação à importância das TICs e seu papel na Cooperativa, os entrevistados afirmam:

ENT. 01: [...] não tem como estar desenvolvendo os seus trabalhos de uma maneira otimizada, onde se mantém um nível competitivo no mercado sem estar utilizando [...] a tecnologia da informação [...] a gente não vê a TIC como suporte [...] vê a TIC como estratégia.

ENT. 02: [...] acredito que seja importante, porque ela integra de forma mais fácil as áreas e dentro da Cooperativa e também dentro das associadas [...] gerar informações mais rápidas, muitas vezes, em tempo real, facilitando o nosso dia a dia, ajudando na tomada de decisão mais rápido e precisa.

ENT. 03: Não só importante, como fundamental [...] sem elas, você não consegue fazer uma gestão dinâmica e eficiente [...] Uma tecnologia vem [...] auxiliar na sua gestão e, o mais importante, te fornecer de dados [...] para você tomar decisões gerenciais.

ENT. 04: Sim, pois são extremamente importantes na tomada de decisão.
(ENT. 04)

ENT. 05: TICs têm um papel fundamental na gestão da cooperativa. Todas as atividades da empresa são gerenciadas com base nas informações geradas pelo sistema de informação [...] abrangem o planejamento, execução e acompanhamento das atividades, sejam industriais, comerciais ou administrativo/financeiras.

Sobre um possível papel secundário e/ou irrelevante das TICs, os entrevistados afirmaram que, ao contrário, elas desenvolvem um papel estratégico e relevante e que sem a sua utilização estariam com a competitividade comprometida, conforme pode ser observado nos relatos a seguir:

ENT. 01: Não é papel secundário. Hoje, tem um papel estratégico [...] ela está fazendo parte do primeiro escalão [...] as TICs [...] têm papel fundamental. Então, não estamos trabalhando mais em nível de suporte; estamos trabalhando em nível de estratégia.

ENT. 02: [...] penso que na minha área talvez tenha certa dificuldade por causa do nível de escolaridade [...] as funções deles não exigem tanto. Então, não estão tão integrados, inteirados dessa tecnologia [...].

ENT. 03: [...] papel extremamente relevante [...] pela, dinâmica e pela confiabilidade que hoje você consegue ter com elas [TICs].

ENT. 04: Não, pois dependemos destas ferramentas todo momento.

ENT. 05: Não. As TICs são um divisor de águas entre quem fica e quem sai do mercado.

Os depoimentos dos gerentes atestam que as TICs são imprescindíveis como mecanismos de gestão, de avaliação, de acompanhamento dos processos e das metodologias como também na apuração dos resultados, facilitando as tomadas de decisões de forma rápida, segura e eficiente. Na visão dos gestores, não existe a possibilidade de a Cooperativa existir como uma organização competitiva sem a utilização das diversas TICs adotadas.

Numa escala sobre a importância das TICs, os gerentes indicaram especialmente a importância dos sistemas integrados de gestão, conforme se observa na descrição de **ENT. 02** e **ENT. 03**:

ENT. 02: [...] processos de automação são extremamente importantes [...] ajuda a reduzir erros, desperdícios. Então, nosso objetivo é que cada vez mais a gente amplie essa automação. Nós trabalhamos muito com o e-mail eletrônico na divulgação de informações, na comunicação entre a supervisão, que facilita para que eles façam chegar essa comunicação aos seus funcionários do chão de fábrica [...] telefonia é muito utilizada também entre nós. Nós temos rádios amadores, que são utilizados [...].

ENT. 03: ERP é o principal nosso hoje [...] todo processo nosso, desde o início até o final, é feito em cima dele [...] desde o cadastro de um motorista até a expedição de carga, até a verificação, o pagamento de um autônomo [...] secundária [...] pessoal responsável pela contratação de terceiros. Na rede social, ele pode conhecer um motorista [...] pode, através da rede social, colocar lá, informar. Temos cargas [...].

Percebe-se, ainda, que a utilização de tecnologias específicas e de *softwares* básicos em determinados setores produtivos da Cooperativa é considerada muito importante. Há uma política de limitar o uso das redes sociais de forma indiscriminada, sendo liberada apenas aos setores cuja utilização possibilita um ganho real na divulgação dos produtos ou, mesmo, como um mecanismo de manutenção e/ou de conquista de novos clientes e parceiros.

Em relação ao fato de o uso das TICs agregar valor à Cooperativa, os respondentes foram unânimes em concordar com a proposição, indicando que as elas aprimoram a relação com os clientes os fornecedores e os processos internos:

ENT. 01: Com certeza [...] consegue dinamismo e flexibilidade para atender novos negócios, novas demandas, e onde você consegue ter agilidade e isso é refletido lá no cliente [...] as TICs hoje elas são estratégicas [...].

ENT. 02: Agrega [...] processo mais automatizado. Tenho condições de produzir com menor perda e menor desperdício, um produto mais adequado, com mais qualidade, e isso vai fazer sobressair com relação à concorrência [...] nossos produtos têm uma margem pequena, então tenho que trabalhar para ter um custo operacional muito baixo e ter uma qualidade do meu produto para ganhar mercado [...] fidelizar o meu cliente [...] comunicação praticamente em tempo real que nos ajuda a tomar a decisão da melhor forma.

ENT. 03: Agrega muito valor [...] um cliente, que é a razão da empresa existir, precisa saber sobre o pedido dele [...] no exato momento que ele te ligar: "O quê que está acontecendo". Se o pedido foi faturado, se não foi, se já foi carregado, aonde que o caminhão está, que horas vai chegar. [...] logística da seguinte maneira: é uma gestão de fluxos. Então, tudo que você imaginar que tem início, meio e fim é um processo logístico.

Percebe-se pelos relatos a importância que os gerentes atribuem às TICs, não apenas nos processos em nível de gestão, mas também em nível operacional, no controle dos fluxos e na qualidade. A utilização das TICs evita perdas e potencializa as etapas produtivas da Cooperativa, possibilitando dinamismo, eficiência, segurança e rapidez na linha de produção e na comercialização.

Segundo o relato dos respondentes, a Cooperativa utiliza as TICs de maneira racional, equilibrada e apropriada na política de TI, disponibilizando seus vários modelos de forma efetiva aos setores correspondentes. Cria-se, assim, uma consciência sobre sua importância, definindo seu papel estratégico no desempenho das etapas produtivas dentro da organização e dificultando conflitos de ordem

pessoal ou profissional nas situações em que podem acontecer restrições de determinadas tecnologias.

5.3 Benefícios da Utilização das TICs

Nesta seção, foram analisados os principais benefícios obtidos pela Cooperativa a partir do emprego de diversas TICs nos processos de gestão em vários níveis, segundo os gerentes.

Inicialmente, os entrevistados responderam se as TICs estão inseridas de forma usual nos processos praticados na Cooperativa e se há dificuldades na execução de alguma atividade:

ENT. 01: [...] a maior dificuldade [...] é a questão de resistência à mudança, é a questão cultural das pessoas estarem lidando com a tecnologia. A gente aprendeu [...] às vezes, que a tecnologia de ponta não é a tecnologia mais adequada para a sua empresa [...] depende do nível cultural daquelas pessoas, já de um amadurecimento delas com a tecnologia para ser implantada.

ENT. 02: [...] a gente só precisa saber usar de forma adequada toda essa tecnologia [...] o meu pessoal não é o pessoal que utiliza mais as TICs [...] a gente está adequando ele pra que utilize cada vez mais essas tecnologias e, aí agilize o meu processo para que tenha informações em tempo real com a tomada de decisão e que facilite o dia a dia também dos funcionários que trabalham comigo.

ENT. 03: As tecnologias disponíveis e, até mesmo, as tecnologias que a gente vai implantar [...] prima pela versatilidade e pela agilidade, [...] a principal qualidade [...] é justamente a versatilidade e a agilidade que contribuem para a operação seja executada de forma dinâmica e ampla.

ENT. 04: Considero aceitável, porém ainda temos muito a melhorar, temos muita coisa feita manualmente ainda.

ENT. 05: [...] nível de utilização normal para a organização, avançado quando comparado com as demais empresas do segmento, mas há ainda uma grande lacuna para aperfeiçoamento e melhoria.

De modo geral, as TICs estão ambientadas na Cooperativa e são utilizadas em todos os setores. No entanto, a sugestão em adotar novos procedimentos gera resistências e temor por parte de alguns funcionários. Para tanto, há uma política organizacional que tem por objetivo eliminar esses entraves, principalmente com aqueles considerados com nível cultural mais baixo de escolaridade (houve o emprego da expressão “nível cultural”), bem como a afirmação de haver espaço

para a implantação e aprimoramento de tecnologias em setores que ainda não detêm essa expertise.

Em relação à capacidade dos funcionários para utilizarem as TICs, os gerentes afirmaram que os usuários são capacitados nos moldes de um modelo investido pela Cooperativa, mas que, mesmo adotando essa prática, a capacitação ainda é um ponto a ser melhorado:

ENT. 01: [...] preparados 100% não tem como [...] a gente trabalha com um modelo de treinamento [...] online, da *intranet*, onde todo funcionário, de acordo com suas funções, requer acesso à área de TI ou telefonia. Podem e devem estar fazendo esses treinamentos [...] Enquanto o pessoal mais gerencial e executivo tem dificuldade um pouco menor de lidar com as TICs porque a própria natureza. São técnicas. As pessoas não técnicas demonstram mais dificuldade de estar lidando com essas ferramentas.

ENT. 02: [...] o nível de escolaridade do chão de fábrica é um pouco mais baixo [...] o pessoal tem um pouco menos de contato com as tecnologias, porém, como nós estamos na "Era da informática", da informação, e nós trabalhamos também com um público mais jovem também no chão de fábrica [...] não vejo muitas dificuldades para implantação caso seja necessário [...] Talvez não tanto com as que a gente utiliza como software, hardware e outras ferramentas específicas [...] esse contato, então, talvez tivesse uma certa facilidade para integração, para aceitação, para adaptação.

ENT. 03: [...] A gente procura analisar se o colaborador tem condição de executar determinada função [...] a gente dá oportunidade de capacitar ele. [...] outra vantagem que eu vejo das TICs hoje é que é tudo muito intuitivo. [...] a maior preocupação é a gente tentar achar profissionais que tenham disponibilidade em aprender. [...] Quem cria as TICs hoje já pensa isso, já no usuário final, já pensando na capacidade que ele vai ter de chegar onde é necessário, mas por si só.

ENT. 04: Considerando aqueles os quais têm acesso às TICs, a maioria deles estão preparados, pois lidam com tais ferramentas a todo momento.

ENT. 05: Nas atividades de rotina, para manutenção da cooperativa, sim. No entanto, precisa haver a especialização e o aperfeiçoamento para fins gerenciais.

Os depoimentos dos respondentes demonstram que o nível gerencial da Cooperativa sabe que há funcionários que ainda não estão capacitados adequadamente em relação à Tecnologia da Informação e Comunicação. Em vista nota-se o empenho por parte da Cooperativa em preparar esses funcionários para que eles desenvolvam habilidades que os tornem capazes de utilizar as tecnologias disponibilizadas. Essa visão gerencial é apoiada pela alta gestão e pode ser percebida como um diferencial competitivo, visto que, normalmente, as TICs

propiciam ao trabalhador melhor rendimento e produtividade, desde que ele esteja bem capacitado.

Ainda sobre a capacitação dos funcionários em relação à utilização das TICs, no discurso dos entrevistados não foi encontrado consenso. Para o **ENT. 04**, por exemplo, o treinamento é desenvolvido pelo funcionário substituído que anteriormente desempenhava a função. De outro lado, para **ENT. 02** e **ENT. 05**, o treinamento é constante e periódico, como se vê nos relatos a seguir:

ENT. 02: Sim, a todo o momento [...] a gente trabalha muito com procedimentos e padronização dos nossos processos [...] para facilitar o nosso trabalho no dia a dia [...] começa a disseminar, a multiplicar esse conhecimento [...] mostra para o funcionário [...] de utilizar essas ferramentas das TICs [...] e acabar um pouco com aquele negócio de papelório, de muita coisa manual, que dificulta e gera erros e desgastes.

ENT. 04: Não muito. A partir no momento que se assume uma atividade a qual exige certo nível de conhecimento, o substituído é o responsável pelo treinamento. Em casos específicos e pontuais, a empresa tem fornecido treinamento necessário.

ENT. 05: Sim, sem o domínio destas ferramentas não há como exercer as atividades na cooperativa. Logicamente, excluindo atividades em que tal domínio não é necessário, como cargas, limpeza, motorista etc.

Ainda sobre as TICs, os gerentes afirmaram que tanto o treinamento fornecido quanto o propósito da tecnologia são distintos entre as funções:

ENT. 03: [...] pessoa que trabalha na contabilidade, o perfil dela não é o mesmo do que trabalha na área de logística. São perfis diferentes, e isso é um fato [...] mesmo você tendo vários perfis diferentes, acaba que todo mundo quer chegar no mesmo lugar.

ENT. 04: [...] varia de acordo com as rotinas e demandas de cada um. Muitas são comuns, como, *internet*, correio eletrônico, planilhas, editores de textos, apresentações. Outras são mais específicas [...] como banco de dados, sistemas de informações, etc.

ENT. 05: Sim. Logicamente, o treinamento é direcionado ao atendimento das necessidades de cada área específica (indústria, qualidade, comercial, financeiro, RH etc.).

Portanto, é necessário haver uma visão sistêmica sobre a gestão na Cooperativa, a partir da realização de treinamentos e de capacitações específicas, em função das atividades desenvolvidas.

Sobre os benefícios do emprego das TICs, os gerentes se manifestaram sobre a preocupação, ou não, de atualizá-las. Os **ENT. 01**, **ENT. 02**, **ENT. 03** e **ENT. 04** afirmaram que participam desses procedimentos. Já o **ENT. 04** afirmou ser de responsabilidade de uma área específica da Cooperativa:

ENT. 01: [...] todas as TICs são gerenciadas [...] *workflow*, ela praticamente garante e mostra esse monitoramento o tempo todo para a gente que é responsável e trabalha na área de TI, para que mantenha todos os *softwares*, todos os *hardwares* atualizados, para que a gente venha não ter nenhum [...] *down*, nenhuma queda do sistema o qual viabiliza o negócio.

ENT. 02: Sim. [...] processo de automação é fundamental. [...] nós precisamos melhorar [...] o nosso volume de produção, então o processo de automação, em especial na minha área, ele é fundamental. E nós estamos fazendo essas melhorias aí, essa renovação do processo constantemente.

ENT. 03: Nosso departamento de tecnologia, um dos papéis é estar antenado o tempo todo com o quê que tem de ferramenta nova no mercado e aquilo que acha que é interessante, que vai fazer diferença. Eles acabam sugerindo [...] quando tem uma ferramenta que vai ser importante, que vai dar resultado, a gente sugere e coloca em prática.

ENT. 04: Sim, sempre temos atualizações [...] tem acompanhado as evoluções das ferramentas.

ENT. 05: É de responsabilidade da área de TI cuidar para que a empresa tenha atualizações constantes, de forma que não haja defasagem em relação ao mercado e em relação à sua necessidade diária.

Assim, apesar de existir a preocupação em atualizar constantemente a Tecnologia de Informação e Comunicação, a “defasagem” das tecnologias pode comprometer a competitividade da Cooperativa. Na visão dos gerentes, uma competição salutar é necessária, e eles, gestores, têm que possuir essa visão estratégica do negócio.

Segundo os entrevistados, há na Cooperativa uma política de capacitação para os funcionários com baixo nível de escolaridade. os Gerentes têm essa percepção e trabalham para minimizar esse desnível de conhecimento. No relato dos entrevistados, percebe-se na organização uma visão bem definida de capacitação e treinamento de acordo com o perfil do usuário e das atividades desenvolvidas por eles. Quanto à atualização, há um setor específico responsável pelo controle de possíveis “defasagens” em relação à aplicabilidade das TICs, o que evidenciou um diferencial competitivo em relação às tecnologias empregadas.

5.4 Novas Mídias para se Comunicar com seus *Stakeholders*

Esta seção apresenta a avaliação dos respondentes em relação à utilização das chamadas “novas mídias” e seus efeitos (benéficos, maléficos ou indiferentes) para a Cooperativa.

Pode-se definir novas mídias como o vasto campo delimitado pelas tecnologias digitais, objetos culturais que usam a tecnologia computacional digital para exposição e distribuição (MANOVICH, 2001).

Primeiramente, sobre o acesso dos funcionários às redes sociais, as percepções se diferenciam entre os entrevistados. Por exemplo, **ENT. 01**, **ENT. 02**, **ENT. 04** e **ENT. 05** relataram a proibição em ter o acesso irrestrito. Apenas **ENT. 03** afirmou ser livre para utilizar as redes sociais durante o horário de trabalho:

ENT. 01: [...] redes sociais [...] não são liberadas de forma geral [...] são liberadas sob a forma da sua aplicação, da sua aplicabilidade do negócio. Um exemplo: a área de *Marketing* tem acesso a todas as redes sociais. [...] O gerente da Divisão, ali juntamente com a sua equipe e com o executivo, é que determinam quais são as aplicações [...] A partir do momento que é visto como uma ferramenta de trabalho útil, ela é liberada. Caso contrário, alguns setores não têm acesso a determinadas ferramentas, por não fazer sentido às suas funções.

ENT. 02: Os acessos são restritos e cada área define qual a sua necessidade. E através disso aí a gente define as restrições.

ENT. 03: Na verdade, eu não tenho proibição. É lógico que tem coisa que é filtrado, deve ser filtrado, mesmo porque não condiz com uma situação.

ENT. 04: Os funcionários não têm acesso livre. Depende da atividade.

ENT. 05: O acesso é restrito às pessoas que necessitam da ferramenta para o exercício de suas atividades, sendo vedado aos demais.

Existe uma determinação precisa para a utilização de redes sociais somente quando for útil à Cooperativa, quando sua aplicabilidade funcionar como um mecanismo de obtenção de novos mercados e clientes ou, mesmo, para sua manutenção, de forma a constituir um posicionamento que ofereça benefícios para a empresa.

Em complementação ao questionamento anterior, que trata da possibilidade de haver negociação para a utilização das redes sociais, os entrevistados foram

seguros e não manifestaram qualquer interesse em possuí-las:

ENT. 03: Hoje em dia, você tem um monte de coisa aí que é feita para poder somar, que vem para poder te auxiliar e te deixa mais eficiente e menos cansado. [...] se fosse tudo liberado, talvez, você teria um profissional que, ao invés de está trabalhando, está desenvolvendo alguma atividade, estaria lá assistindo filmezinho, e tal.

ENT. 04: Só será disponibilizado o acesso se houver demanda na atividade executada.

ENT. 05: Não há condições negociadas. O acesso é restrito e a utilização deve ser voltada somente para o exercício das atividades laborativas.

A firmeza nas respostas dos gerentes e, mesmo, a não manifestação de dois deles, demonstram que a Cooperativa é rígida nesse aspecto, fato manifestado anteriormente. Ou seja, não há possibilidade da utilização das redes sociais a não ser quando estritamente necessário para adquirir benefícios que agregam valor à competitividade da organização. Trata-se de uma política firme, que deve ser entendida como uma posição institucionalizada e que os funcionários - se não todos, pelo menos os detentores de nível gerencial - assimilaram e concordaram naturalmente.

Se houver o descumprimento no uso das redes sociais, ficou evidente que pode haver punições, conforme relataram **ENT. 04** e **ENT. 05**:

ENT. 04: A punição fica a cargo de cada gerente.

ENT. 05: Em caso de abuso de finalidade, em regra, há a advertência, mesmo porque a violação traz riscos para a instituição. Não havendo mudança, há demissão.

Conseqüentemente, os relatos demonstraram que há uma punição gradual, a qual pode chegar até a mais drástica, a demissão, o que esta totalmente dentro do previsto, já que há uma determinação bem específica sobre quais situações é permitido o uso das redes sociais durante o trabalho na Cooperativa.

Houve um questionamento sobre a percepção dos gerentes em relação à utilização das TICs interativas (redes sociais, principalmente) e à respectiva política adotada pela Cooperativa. As respostas demonstraram concordância:

ENT. 01: TI, ela se atém simplesmente a manter no ar as ferramentas e disponibilizar essas ferramentas para que atenda a todas as funcionalidades da empresa. Então a TI não questiona a aplicabilidade [TICs interativas] no setor ou não. Fica a cargo do executivo.

ENT. 02: [...] na minha área, nós temos necessidades específicas de TICs. Então, não daria, não teria necessidade de abrir tanto [...] às vezes, pode até, de certa forma, atrapalhar, né, levar à dispersão, e nosso processo não pode haver dispersões e desperdício de tempo, mesmo em alguns momentos.

ENT. 04: Não sou a favor. Caso haja descumprimento das normas, os funcionários são advertidos. Em caso de reincidência, até podem ser demitidos.

ENT. 05: As tecnologias interativas atendem à necessidade da Cooperativa. A política é adequada à necessidade atual e deve ser mudada quando forem necessárias adequações.

As respostas permitem perceber que os gerentes concordam com a política adotada pela Cooperativa em relação às TICs interativas, qual seja, permitir a sua utilização em setores que elas tenham aplicabilidade, do ponto de vista da conquista de rentabilidade. Pode-se citar como exemplo o Setor de *Marketing*, que utiliza as redes sociais como um instrumento de divulgação dos produtos da empresa. Contudo, não é possível afirmar que a concordância dos gerentes em relação a isso contemple a opinião dos demais funcionários, que podem apresentar percepções e necessidades distintas.

Em suma, a Cooperativa pesquisada possui uma política bem definida quanto à utilização das TICs interativas pelos funcionários, o que é importante para uma política de gestão objetiva. A restrição na utilização das TICs é vista como satisfatória para o bom andamento das atividades do dia a dia dos setores envolvidos na produção e comercialização da Cooperativa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa procurou esclarecer como uma cooperativa produtora de laticínios insere as Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) em seu contexto organizacional e de que forma estas possibilitam à organização criar estratégias como um diferencial, possibilitando-lhe alcançar os resultados esperados. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas, com funcionários que desempenham funções estratégicas na Cooperativa: um diretor administrativo; um gerente de informática (responsável pela tecnologia de informação que permeia a Cooperativa em toda sua extensão), um gerente de logística (área sensível e que necessita de tecnologias em sua operacionalização, principalmente em se tratando da gestão de uma frota própria de veículos), um gerente de contabilidade (área que tem por princípio a interação com órgãos municipais, estaduais e federais e com clientes e fornecedores) e um gerente de *marketing* (responsável por promover a divulgação da qualidade dos produtos produzidos pela Cooperativa).

A escolha desses funcionários foi intencional, uma vez que, em razão do envolvimento profissional e do conhecimento técnico deles, são capazes de relatar a realidade da Cooperativa de forma precisa, possibilitando ao pesquisador compreender as implicações das temáticas investigadas. Segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999), a abordagem qualitativa possibilita determinar o foco da pesquisa, por meio de um processo de indução do conhecimento de suas realidades.

Após a distribuição das perguntas em eixos conceituais, procedeu-se à análise de conteúdo, o que possibilitou ao pesquisador ultrapassar as informações meramente descritivas, para entender com maior profundidade os questionamentos relativos ao uso das TICs pela Cooperativa pesquisada.

Inicialmente, o primeiro eixo conceitual tratou de questões relativas à *utilização das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs)*. A pesquisa demonstrou que, na concepção dos gestores, a Cooperativa encontra-se bem estruturada em relação à tecnologia empregada, o que, segundo Schreiber et al. (2002), permite a

padronização e a eficiência nas tecnologias e na busca de melhoria dos processos e modelos, gerando um diferencial importante ativo da empresa.

Um ponto que merece destaque é a consciência dos gestores da Cooperativa, principalmente aqueles em nível operacional, quanto à importância de as TICs agregarem valor à organização, com um ativo imprescindível aos processos gerenciais. Nesse diapasão, foi evidente a contribuição, segundo os entrevistados, das tecnologias empregadas. Seu ganho se mostrou relevante e fundamental para o estabelecimento do diferencial competitivo em todos os setores da Cooperativa. Essas constatações vêm ao encontro das afirmativas de Adriani e Zomer (2002) de que a informação é fundamental para o desenvolvimento e o domínio das tecnologias.

A partir dessa constatação, a pesquisa apontou a necessidade do aprimoramento de alguns dos sistemas informacionais da Cooperativa, para de evoluir a gestão organizacional, o que estava acontecendo no setor estratégico no período de realização das entrevistas, atendendo aos preceitos de Rossetti e Morales (2007), que sinalizam a importância de tornar ágil e eficaz a interação da empresa com os mercados, clientes, fornecedores e, até, competidores. Nesse sentido, os autores referenciam que a atualização das tecnologias nas organizações permite que as “organizações e pessoas se mantenham operantes e competitivas nos mercados em que atuam” (ROSSETTI; MORALES, 2007, p. 124).

Outra questão levantada pela pesquisa foi relativa à conformidade das TICs na Cooperativa. Sobre isso, os relatos dos entrevistados apontaram que em algumas áreas da empresa os sistemas informacionais são modernos e funcionais, impactando positivamente tanto a gestão organizacional como o usuário final, os funcionários, os fornecedores e os clientes da empresa.

Para melhor compreender as questões relativas à utilização das TICs pela Cooperativa, os entrevistados foram questionados sobre quais equipamentos são usados, a fim de comprovar a eficácia operacional das TICs na organização. Um dos entrevistados relatou a funcionalidade de portar um *smartphone* como vantajoso em suas atividades diárias. Nessa perspectiva, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) alegam

que, para estabelecer as competências organizacionais, as empresas precisam distribuir diferentes recursos – no caso, o equipamento – e capacidades que possibilitem agilizar os processos e as atividades dos funcionários.

Em relação ao emprego das TICs pela Cooperativa, ficou evidente, segundo os relatos dos entrevistados, que, no geral, a organização utiliza equipamentos, sistemas e *softwares* atualizados, necessitando, num caso pontual, terminar a implantação de um sistema estratégico de gestão. Portanto, sobre o ponto de vista de utilização das TICs pela organização a pesquisa apontou a sua modernidade e funcionalidade para a execução das atividades diárias por parte dos funcionários, o que, sem dúvidas, possibilita estabelecer um diferencial competitivo estratégico capaz de promover resultados positivos para a Cooperativa.

O segundo eixo temático estabelecido a partir dos questionamentos foi relacionado com as *TICs como estruturas nas comunicações organizacionais*. Neste eixo, investigou-se, inicialmente, a importância das TICs na Cooperativa. Segundo os entrevistados, a Cooperativa não se vê sem a utilização dessas tecnologias, que são fundamentais como instrumentos de gestão organizacional, possibilitando o acompanhamento, a implementação de processos gerenciais, a obtenção de resultados e a tomada de decisão de forma rápida e eficiente. Essas afirmativas vêm ao encontro das considerações de Rossetti e Morales (2007) de que as TICs possibilitam otimizar a produção, melhorar a qualidade dos produtos e analisar e agilizar os mercados, fornecedores e clientes, uma característica importante que reflete nas transformações que vêm ocorrendo no mundo moderno.

A partir dessas considerações, os entrevistados escalonaram as TICs que consideraram mais importantes, destacando algumas mais específicas e utilizadas em determinados setores produtivos da Cooperativa. Esta atitude é corroborada pela afirmativa de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) de que uma organização, para construir uma competência essencial, tem de ser inimitável e não substituível do ponto de vista do concorrente, o que é o caso, pois a Cooperativa investe em tecnologias específicas em seus processos gerenciais. Nessa mesma linha e em complementaridade, a Cooperativa investe também em *softwares* básicos, demonstrando estar consciente do quanto as TICs são importantes no ambiente

empresarial.

Portanto, em relação ao emprego das TICs de maneira estratégica, constatou-se que a Cooperativa as utiliza, demonstrando ser eficiente em termos de tecnologia em seus processos gerenciais e nas etapas produtivas, como um elo importante na cadeia de ações que possibilitam forjar um diferencial competitivo para a organização perante um mercado cada vez mais acirrado, na busca pelos consumidores, parceiros e fornecedores, o que atende perfeitamente aos conceitos de Tarondeau (1998), o qual afirma que as TICs possibilitam criar produtos e explorar novos mercados, utilizando novas fontes capazes de promover vantagens competitivas às organizações.

Em relação ao terceiro eixo temático, relacionado aos *benefícios da utilização das TICs*, segundo os entrevistados, há uma total adaptação da maioria dos funcionários, verificou-se resistência somente por parte daqueles com baixo nível de escolaridade. Em vista disso, a alta direção da empresa está considerando como prioridade capacitá-los e qualificá-los. Além disso, ficou evidente a necessidade de implantar ou aprimorar setores que ainda não possuem a *expertise* em relação às tecnologias, o que contribuirá, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), para incrementar os conhecimentos e as habilidades de todos os trabalhadores, de modo a instituir uma vantagem em relação aos concorrentes e ao mercado.

A pesquisa identificou que os gestores têm conhecimento dessa realidade em relação aos funcionários com menor nível de escolaridade e que existe a disposição de reverter esse quadro desfavorável para a Cooperativa, em duas situações distintas: a primeira, um tanto quanto perigosa, ocorre quando o funcionário substituído capacita aquele que está assumindo o posto; a segunda, ocorre quando são ações tomadas por parte das gerências para preparar o funcionário a partir de sua necessidade profissional. Tais atitudes são corroboradas por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), quando afirmam que capacitações que não se enquadram em critérios de vantagem competitiva, como é o caso da primeira situação, não estabelecem competências essenciais.

Outra questão relevante apontada pela pesquisa foi a percepção que os gestores

possuem em relação ao estabelecimento de capacitações específicas em função dos perfis dos funcionários ou, dependendo das atividades a serem desenvolvidas, não padronizando essas ações, o que foi entendido como salutar tanto para a Cooperativa quanto para os trabalhadores. Essa visão é corroborada por Turban, Rainer e Potter (2007), citado por Bombonattii Filho *et al.* (2013) quando afirmam que, para se estabelecer uma estratégia competitiva e atingir metas, é necessário definir objetivos, planos e políticas.

Quanto ao fato de as TICs possibilitarem benefícios para a Cooperativa, os entrevistados declararam que há um setor específico para gerir as tecnologias empregadas na empresa, de modo a evitar a defasagem tecnológica. Isso está em consonância com a afirmativa de Middleton e Clarke (2002) de que as novas tecnologias possibilitam reduzir drasticamente os custos financeiros das empresas.

Em relação ao quarto eixo temático, *novas mídias para se comunicar com seus stakeholders*, observou-se que a Cooperativa tem como política limitar o acesso das redes sociais para os funcionários em horário de trabalho, o que é permitido somente nos setores em que elas mesmas possibilitam a manutenção e/ou a conquista de novos clientes e parceiros. Dessa forma, sua utilização como um instrumento que permite auferir ganhos, apesar de polêmica, é uma decisão acertada, visto que, se bem empregadas, as TICs são indutoras do avanço e do desenvolvimento, senão podem proporcionar a distração, interferir na produtividade, ocasionar a dispersão e, até mesmo, em situações mais graves, prejudicar a organização com a divulgação de estratégias empresariais ou de lançamentos de novos produtos em relação aos concorrentes.

Como a política em relação à utilização das redes sociais se aplica somente a setores com possibilidades de auferir lucros, são previstas punições, em algumas escalas, para situações de descumprimento, com o que, segundo os gestores entrevistados, todos concordam.

6.1 Limitações da Pesquisa

A pesquisa foi realizada com gestores estratégicos da Cooperativa produtora de

laticínios, com base em de uma pesquisa qualitativa, apoiada em um roteiro de entrevistas previamente preparado pelo pesquisador.

A coleta de dados foi realizada em um certo período, outubro de 2013, caracterizando os dados como transversais, ou seja, coletados em um só momento permitindo analisar o fenômeno naquele instante. Realizando a coleta de dados ao longo do tempo poderia ser observada a dinâmica do problema, sua evolução e mudança subsidiando a pesquisa com mais informações e maior profundidade acerca da empresa.

Outros setores da Cooperativa não foram contemplados na pesquisa, principalmente aqueles relativos ao planejamento, à operação das atividades e à comercialização, o que poderia ter subsidiado a pesquisa de forma mais abrangente, demonstrando a empregabilidade das TICs com maior profundidade.

6.2 Sugestões para Pesquisas Futuras

Em relação às sugestões para pesquisas futuras, poderia ser feita uma pesquisa quantitativa, por meio de um questionário, que abrangeria um número elevado de empregados, utilizando técnicas estatísticas que mostrariam inferências mais precisas e abrangentes sobre as temáticas investigadas.

Outras unidades da Cooperativa poderiam participar da pesquisa ou, mesmo, outras Cooperativas do mesmo segmento, modo a investigar se a realidade identificada neste estudo se repetiria ou se novas realidades se apresentariam.

O pesquisador considera importante realizar uma investigação específica sobre a utilização das redes sociais por funcionários de Cooperativas produtoras de laticínios, ou qualquer outra organização, durante o horário de trabalho, e suas implicações para o trabalhador e as empresas.

Finalmente, o pesquisador sugere realizar pesquisas que levem também as temáticas propostas aos clientes, fornecedores e sociedade em geral, permitindo, assim, uma visão bem delimitada e com maior abrangência a todos os envolvidos

sobre a realidade das TICs nas Cooperativas produtoras de laticínios.

O cooperativismo está atrelado a sua independência e à ajuda mútua. As cooperativas têm um papel diferencial na sociedade, pois elas se preocupam em atender as comunidades, desenvolvendo suas atividades voltadas à sustentabilidade, além de se preocupam com a formação educacional dos membros, dentre outras iniciativas. Outro ponto importante do estudo, é o fato de cooperativas serem compostas por funcionários que desempenham suas atividades objetivando o proveito comum, melhor qualificação, renda e condições gerais de trabalho. Sendo assim e pautando-se nessas definições, o estudo das TICs em uma cooperativa pode influenciar mais diretamente a sociedade contribuindo positivamente para o seu desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Thomson, 1999.
- ANDRIANI, Y. M. H.; ZOMER, S. S. **Inteligência empresarial estratégica na sociedade do conhecimento**. Disponível em: <<http://www.ijuris.org/inteligencia/ie2/downloads/ie2/IntlgSocConhec.doc>>. Acesso em: 3 out. 2002.
- ARAÚJO, R. F. de; FROTA, M. G. da C.; CARDOSO, A. M. P. C. Práticas, inscrições e redes sociotécnicas: contribuições de Bruno Latour e dos Estudos Sociais da Ciência e da Tecnologia para a Ciência da Informação. In: BORGES, Maria Manuel; CASADO, Elias (Coords.). **A ciência da informação criadora de conhecimento**. V. II. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2009. p. 135-146.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE TRABALHADORES E EMPRESAS DE AUTOGESTÃO (ANTEAG). **Autogestão e economia solidária**: uma nova metodologia. São Paulo: Altamira Editoria, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: 70 Ed., 2009.
- BECHO, R. L. **Tributação das cooperativas**. São Paulo: Dialética, 1997.
- BECK, U. **Sociedade em risco**: rumo a uma outra modernidade. São Paulo: Ed. 34, 2010.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm>. Acesso em: 23 dez. 2013.
- BUENO, W. C. **Comunicação empresarial**: teoria e pesquisa. São Paulo: Manole, 2003.
- BULGARELLI, W. **Sociedades comerciais**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CARVALHO, I. C. L.; KANISKI, A. L. A sociedade do conhecimento e o acesso à informação: para que e para quem? **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 33-39, set./dez. 2000.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTELLS, M. A Sociedade em rede: do conhecimento à política. In: CASTELLS, M.; CARDOSO, G. (Org.). **A Sociedade em rede**: do conhecimento à ação política. Lisboa: Imprensa Nacional, 2005. p. 17-30.
- CASTELLS, M. A. **The internet galaxy, reflections on the internet, business and society**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRÚZIO, H. O. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **The sage handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005.

DUPAS, G. **Economia global e exclusão social**: pobreza, desemprego, estado e o futuro do capitalismo. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz & Terra, 1999.

BOMBONATTI FILHO, O. B. *et al.* Estratégia de investimentos em tecnologia da informação e comunicação e a evolução da indústria bancária brasileira: análise geral e dos maiores bancos privados. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo/MG, v. 13, n. 1, p. 151-176, jan./abr. 2013.

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

FLORES, L. C. S.; CAVALCANTE, L. S.; RAYE, R. L. Marketing turístico: Estudo sobre o uso da tecnologia da informação e comunicação nas agências de viagens e turismo de Balneário Camboriú (SC, Brasil). **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 322-339, set./dez. 2012.

GAIGER, L. I. Empreendimentos econômicos solidários. In: CATTANI, A. D. (Orgs.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresa – RAE**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GONTIJO, C. R. B. *et al.* Ciberespaço: que território é esse. Belo Horizonte, **Educação & Tecnologia**, v. 12, p. 40-47, 2007.

GUIMARÃES JÚNIOR, M. J.L. **A cibercultura e o surgimento de novas formas de sociabilidade**. Disponível em: < <http://www.cfh.ufsc.br/~guima/ciber.html>>. Acesso em: 8 maio 2013.

HAIR JÚNIOR, J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. 7. ed. São Paulo: Thomson, 2008.

KENN, P. G. W. **Guia gerencial para a tecnologia da informação**: conceitos essenciais e terminologia para empresas e gerentes. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Sinopse do Censo Demográfico 2010 – Minas Gerais**. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?uf=31&dados=0>>. Acesso em: 23 dez. 2013

LATOURE, B. **A esperança de pandora**: ensaios sobre a realidade dos estudos científicos. São Paulo: EDUSC, 2001.

LAW, J. Notes on the theory of the actor-network: ordering, strategy and heterogeneity. **Systems Practice** v. 5, n. 4, p. 379-393, 1992. Disponível em: <<http://www.lancs.ac.uk/fss/sociology>>. Acesso em: 13 mar. 2013.

LÉVY, P. **Cibercultura**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1999.

LOPES, F. V. A reconfiguração dos veículos tradicionais de informação frente à popularização das mídias sociais. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, 15., 2010, Vitória. **Anais do...** Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2010.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986. Cap. 2. p. 11-18.

MANOVICH, L. **Novas mídias como tecnologia e ideia**: dez definições. 2001. <http://semioticaiad.files.wordpress.com/2012/03/lev-manovich-novas-midias-como-tecnologia-e-ideia-dez-definicoes-ocr.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2014.

MIDDLETON, V. T. C.; CLARKE, J. **Marketing de turismo**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

PESCE, L. EAD: antes e depois da Cibercultura. **Cibercultura: o que muda na educação**, 21, N. 3, p. 10-15, abr. 2011.

POLONIO, W. A. **Manual das sociedades cooperativa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICARTE, D. B.; CARVALHO, A. B. G. As novas tecnologias da informação e comunicação na perspectiva do ensino de Geografia. In: SOUSA, R. P. *et al.*(Orgs.)

ROLIM, V. H.; SOUSA, C. V. A globalização vista pelo prisma de uma obra cinematográfica: uma análise da película *Adeus, Lênin!* **Ciências Sociais Unisinos**, v. 48, n. 1, p. 61-67, jan./abr. 2012.

ROSSETTI, A. G.; MORALES, A. B. T. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr. 2007.

ROTANDARO, T. G. Diálogos entre Bruno Latour e Ulrich Beck: convergências e divergências. **Civitas**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 145-160, jan./abr. 2012.

RÜDIGER, F. **As teorias da cibercultura**. Porto Alegre: Sulina, 2011a.

SCHIMMELFENIG, C. Cooperativismo de crédito: uma tendência. **RACI – Revista de Administração em Ciências Contábeis do IDEAU**, Montevideo/UR, v. 5, n. 40, p. 2-12, jan./jun. 2010.

SOUZA, R. P.; MOITA, F. C. S. C.; CARVALHO, A. B. G. **Tecnologias digitais na educação**. Campina Grande: EDUEPB, 2011

SQUIRRA, S. C. M. Sociedade do conhecimento. In: MARQUES DE MELO, J; SATHLER, I. **Direitos à comunicação na sociedade da informação**. São Bernardo do Campo/SP: UMESP, 2005.

STIGLITZ, J. E. **Globalização**: como dar certo. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

TAKAHASHI, T. (Org.). **Sociedade da informação no Brasil**: livro verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

TAPSCOTT, D. **Economia digital**: promessa e perigo na era da inteligência em rede. São Paulo: Makron Books. 1997.

TARONDEAU, J. C. **Lês management dès Savoirs, que sais-je?** France : Presses Universitaires de France, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 2-37, out./dez. 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	74
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista	75

APÊNDICE A

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado Senhor(a),

Você foi selecionado aleatoriamente e está sendo convidado para participar da pesquisa “**Análise do uso das tecnologias de informação e comunicação em uma cooperativa de produção de laticínios**”. O objetivo da pesquisa será investigar como uma cooperativa utiliza as mídias sociais em suas estratégias organizacionais para obter vantagem competitiva.

Declaro que as informações obtidas por meio da pesquisa serão confidenciais, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação, não sendo divulgados em sua totalidade ou em parte, de forma a possibilitar sua identificação. Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o endereço institucional do pesquisador responsável, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Gostaríamos de lembrá-lo (a) que a sua participação não é obrigatória e a qualquer momento, poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua contribuição nesta pesquisa consistirá em participar de uma entrevista e responder a um formulário onde consta, além dos dados pessoais, temáticas voltadas para as Tecnologias de Informação e Conhecimento (TIC's); sua participação ou recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com a Cooperativa.

Os benefícios relacionados com a sua participação são a possibilidade da adoção de um conjunto de medidas visando melhoria e adequação dos serviços prestados, a partir entendimento a acerca de como é sua visão da Cooperativa.

Clovis Mario de Oliveira

Telefone: 31 8857-5220 e-mail: clovismbh@gmail.com

Declaro que entendi os objetivos da pesquisa como um todo e declaro estar ciente de todas as implicações da minha participação e concordo em participar.

Nome:

Endereço:

CEP:

Telefone:

APÊNDICE B

Roteiro de Entrevista

Esta entrevista faz parte do Projeto de Pesquisa intitulado “**Análise do uso das tecnologias de informação e comunicação em uma cooperativa de produção de laticínios**”, do Programa do Mestrado Acadêmico da Faculdade Novos

Horizontes e tem como premissa investigar como uma cooperativa utiliza as mídias sociais em suas estratégias organizacionais para obter vantagem competitiva.

O pesquisador afirma de forma peremptória o total sigilo das informações prestadas, solicitando aos entrevistados, sinceridade nas respostas, bem como se coloca à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas possam suscitar o não entendimento das perguntas elaboradas.

I – PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Idade:

Sexo:

Naturalidade:

Estado Civil:

Graduação:

Pós-graduação: () Especialização () Mestrado () Doutorado

1) Poderia relacionar as principais Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's) utilizadas na Cooperativa (internet, redes sociais, correio eletrônico, sistemas de informação, editores de textos, planilhas eletrônicas, apresentação, banco de dados, entre outros)?

2) As TIC's são um importante recurso de gestão nas organizações. Em sua opinião, elas têm um papel importante na Cooperativa? Justifique.

3) Em relação à pergunta anterior, acredita que as TIC's têm um papel secundário ou mesmo irrelevante na Cooperativa? Justifique.

4) Em sua opinião, na média, a utilização das TIC's na Cooperativa se encontra

dentro de um nível que permite sua utilização normalmente ou existe(em) dificuldade(s) operacional(ais)? Justifique.

5) Em sua opinião, quais as TIC's utilizadas pela Cooperativa são importantes, secundárias ou irrelevantes? Justifique.

6) Em sua opinião, os funcionários estão preparados tecnicamente (conhecimento e habilidade) para utilizar as TIC's na Cooperativa? Justifique.

7) Existe na Cooperativa a preocupação em treinar/capacitar os funcionários para o domínio das TIC's (sistemas de informação, editores de textos, planilhas eletrônicas, apresentação, banco de dados, entre outros) nas atividades profissionais ou não é prioridade? Justifique.

8) Nesse caso, existem diferenças entre as TIC's no que diz respeito a utilização pelos funcionários da Cooperativa? Se sim, justifique.

9) Alguns termos técnicos das TIC's são de conhecimento da maioria das pessoas e mostram suas características, como *acesso rápido*, *conexão rápida* e *informação rápida*; baseado neles, como você definiria as TIC's utilizadas, em média, na Cooperativa? Fique a vontade para analisar cada um dos termos técnicos separadamente, assim como referenciá-los a cada uma das TIC'S.

10) Existe na Cooperativa a preocupação em atualizar as TIC's utilizadas no dia-a-dia (sistemas de informação, editores de textos, planilhas eletrônicas, apresentação, banco de dados, entre outros) nas atividades profissionais ou não é prioridade? Justifique.

11) Em relação às TIC's interativas (redes sociais, correio eletrônico, principalmente), são permitidas o acesso a todos os funcionários livremente, são proibidas ou existem condições negociadas de acesso? Justifique.

12) Em relação à pergunta anterior, se houver condições negociadas, quais seriam?

13) Em relação às condições negociadas, qual havendo o abuso no descumprimento, qual a política adotada pela Cooperativa?

14) Pessoalmente, qual a sua opinião sobre a utilização das TIC's interativas na Cooperativa e a política adotada, se houver.

16) Em sua opinião, as TIC's empregadas na Cooperativa atendem perfeitamente as necessidades, parcialmente ou possuem pouca aplicabilidade sob o ponto de vista tecnologia? Justifique. Em relação à pergunta anterior, se atendem parcialmente ou pouca aplicabilidade, em sua opinião, o que deveria ser feito?

17) Em sua opinião, os equipamentos (*desktops*, *notebooks*, *tablets*, *modems*,

banda larga, entre outros) da Cooperativa facilitam, dificultam ou atendem razoavelmente a utilização das TIC's? Justifique.

18) Em relação à pergunta anterior, se a opção for “dificultam”, em sua opinião o que deve ser feito pela Cooperativa?

19) Gostaria que elencasse numa ordem decrescente quais as TIC's mais utilizadas por você na Cooperativa.

20) Você acredita que o uso das TIC's agregam valor à cooperativa?

21) Os concorrentes usam TIC's similares?

22) É fácil imitar um concorrente (ou ser imitado por ele) em relação às TIC's usadas?

23) Saberá dizer o que impactaria, hoje, não usar as TIC's?

24) Houve “aproximação” dos clientes a partir do uso das TIC's? Explique.

25) E aproximação dos fornecedores?

26) As TIC's são importantes para agregar vantagem competitiva? Por quê.

ANEXOS

ANEXO A – Princípios cooperativos	79
ANEXO B – Lei nº 5.764.1971	81

ANEXO A

Princípios cooperativos

Art. 4o. da Lei nº 5.764

Adesão Voluntária – As cooperativas são organizações voluntárias abertas a todas as pessoas com aptidão para prestar serviço e assumirem as responsabilidades como membros, sem discriminação de: sexo, raça, política e religião.

Gestão Democrática – As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e nas tomadas de decisões. Os homens e mulheres eleitos como representantes dos demais membros são responsáveis perante estes.

Participação Econômica dos Membros – Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital internalizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades:

- a) desenvolvimento de suas cooperativas, eventualmente através da criação de reserva, sendo algumas indivisíveis, maiores detalhes no tópico posterior;
- b) benefício aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa;
- c) apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

Autonomia e Independência – As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordo com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia das cooperativas.

Educação, Formação e Informação – As cooperativas promovem a educação e a formação de seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de

forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informa o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

Intercooperação – As cooperativas servem de forma mais eficaz os seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

Interesse pela Comunidade – As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

ANEXO B

Lei nº 5.764.1971

Artigos 3º, 4º, 6º e 8º

Art. 3º – Celebram contrato de sociedade cooperativa 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.

Art. 4º – 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 – inaccessibilidade 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, racial e social;

X – prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;

XI – área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Art. 5º – As sociedades cooperativas poderão adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, assegurando-lhes o direito exclusivo e exigindo-lhes a obrigação do uso da expressão “cooperativa” em sua denominação.

Art. 6º – As sociedades cooperativas são consideradas:

I – singulares, as constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas, ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos;

II – cooperativas centrais ou federações de cooperativas, as constituídas de, no mínimo, 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais;

III – confederações de cooperativas, as constituídas, pelo menos, de 3 (três) federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades.

§ 1º – Os associados individuais das cooperativas centrais e federações de cooperativas serão inscritos no Livro de Matrícula da sociedade e classificados em grupos visando à transformação, no futuro, em cooperativas singulares que a elas se filiarão.

§ 2º – A exceção estabelecida no item II, in fine, do caput deste artigo não se aplica às centrais e federações que exerçam atividades de crédito.

Art. 7º – As cooperativas singulares se caracterizam pela prestação direta de serviços aos associados.

Art. 8º – As cooperativas centrais e federações de cooperativas objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços.

Parágrafo único. Para a prestação de serviços de interesse comum, é permitida a constituição de cooperativas centrais, às quais se associem outras cooperativas de objetivo e finalidades diversas.

Oliveira, Clóvis Mário de

O48a

Análise do uso das tecnologias de informação e comunicação em uma cooperativa de produção de laticínios/Clóvis Mário de Oliveira – Belo Horizonte: FNH, 2013.

82 f.; il.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Caíssa Veloso e Sousa
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Tecnologia da informação e comunicação. 2. Cooperativa. 3. Sociedade do conhecimento. 4. Cibercultura. I. Sousa, Caíssa Veloso e. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 303.483