

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

MARGARETE DAS GRAÇAS SPADA DE OLIVEIRA

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

FLORIANÓPOLIS

2004

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

MARGARETE DAS GRAÇAS SPADA DE OLIVEIRA

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2004

MARGARETE DAS GRAÇAS SPADA DE OLIVEIRA

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.
Orientador

Prof. Joanir Luís Kalnin, Dr.
Membro

Prof. Bruno H. Kopittke, Dr.
Membro

A meus pais, Arlindo e Maria Isabel,
que foram precursores de minha
educação.

A meu esposo, Sandro, que foi, é e
será o meu apoio e que me
proporcionou, no tempo deste curso,
uma filha maravilhosa: a Larissa.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Nelson Casarotto Filho, pela paciência, dicas na decisão do projeto, e tempo dispendido no decorrer do desenvolvimento deste trabalho.

Ao Sandro e à Larissa, pela compreensão e cumplicidade no desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu pai, que sempre tive como referência de esforço e persistência. À minha mãe, que sempre me espelhei em sua paciência.

Aos meus irmãos Sueli, Vagner e Elisabeti, por personalidades tão diferentes, cabendo a mim, sempre, espelhar.

Aos colaboradores da SICREDI Central Paraná, pelo empréstimo de material para pesquisa.

Aos colaboradores do SICREDI Serviços, pela ajuda na liberação de materiais importantes para o enriquecimento deste trabalho.

Aos colegas de trabalho, por entender minhas ausências na conclusão deste estudo.

A todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para que este trabalho fosse realizado e concluído.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE GRÁFICOS.....	10
LISTA DE QUADROS	11
LISTA DE TABELAS	12
LISTA DE SIGLAS	13
RESUMO.....	16
ABSTRACT	17
1 – INTRODUÇÃO	18
1.1 Problema.....	20
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Geral.....	20
1.2.2 Específicos	21
1.3 Metodologia da Pesquisa	21
1.4 Organização do Trabalho	21
2 REVISÃO DE LITERATURA	23
2.1 Estratégias Competitivas.....	24
2.1.1 Planejamento e Controle	25
2.1.2 Estratégias Organizacionais.....	29
2.1.3 Recursos Humanos.....	32
2.1.4 Marketing.....	38
2.1.5 Sistema de Produção e Controle de Qualidade	42
2.1.6 Confiabilidade e Custo de Produção	45
2.2 A Competição e a Informação	46
2.2.1 Conceitos e Definições.....	47
2.2.2 Estrutura do Sistema de Dados.....	49
2.3 Inteligência Competitiva	51
2.3.1 Conceitos e Definições.....	51
2.3.2 Sistemas de Inteligência Competitiva.....	53
2.3.3 A Construção da Inteligência de Mercado da Organização.....	55
2.4 Sistemas de Informação.....	57

2.4.1	Conceitos e Definições.....	58
2.4.2	Tipos de Sistemas de Informação	60
2.4.3	Componentes de um Sistema de Informação	61
2.5	Conclusão do capítulo	64
3	SISTEMAS FINANCEIRO NACIONAL E DE COOPERATIVAS	65
3.1	Sistema Financeiro Nacional.....	65
3.1.1	Conceitos e Definições.....	66
3.1.2	Composição do Sistema Financeiro Nacional.....	67
3.1.3	Legislação Regulamentadora do Sistema Financeiro Nacional	69
3.2	Sistema de Cooperativa	70
3.2.1	Conceitos e Definições.....	70
3.2.2	Gênero de Serviço	71
3.2.3	Classificação das Cooperativas	74
3.3	Sistema de Cooperativa de Crédito.....	76
3.3.1	Conceitos e Definições.....	76
3.3.2	Início da Cooperativa de Crédito	78
3.3.3	Cooperativas de Crédito.....	79
3.3.4	Crédito Rural e o Banco Central.....	79
3.3.5	Cooperativa de Crédito Rural e a Lei da Livre Adesão	84
3.4	Conclusão do capítulo	86
4	METODOLOGIA PROPOSTA.....	87
4.1	Fases da Metodologia	87
4.1.1	Etapas da Metodologia Proposta	90
4.1.1.1	Pesquisa na Cooperativa de Crédito para implantar o Sistema “on line”e	92
4.1.1.2	Escolha da Solução tecnológica para a Criação do Sistema “on line”	93
4.1.1.3	Elaboração da Estrutura do Site Central e do Sistema SICREDI.....	95
4.1.1.4	Implantação e Correção de Possíveis Erros do SICREDI.....	96
4.2	Conclusão do capítulo	97
5	APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA	98
5.1	Cooperativa de Crédito SICREDI.....	100
5.2	Etapas da Implantação da Metodologia Proposta	103
5.2.1	Levantamento das atividades antes da implantação do Sistema “on line”	103
5.2.2	Escolha da Solução tecnológica para a Criação do Sistema “on line”	108
5.2.3	Elaboração da Estrutura do Site Central e do Sistema “on line”	113

5.2.4 Implantação e Correção de Possíveis Erros do Sistema “on line”.....	115
5.2.4.1 Problemas enfrentados na implantação	116
5.2.4.2 Situação Atual	116
5.3 Conclusão Parcial	118
6 - CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS.....	119
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	121

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	O Processo Administrativo	26
Figura 2 –	Ciclo do Sistema de Treinamento	34
Figura 3 –	Qualidade Total	42
Figura 4 –	Falhas Existentes no Processo de Qualidade de Serviço	44
Figura 5 –	O conceito de inteligência na hierarquização	49
Figura 6 –	Os componentes de um sistema de informações	61
Figura 7 –	Sistema Financeiro Nacional	67
Figura 8 –	Representação do Sistema Cooperativista	75
Figura 9 –	Sistema de banco de dados “ <i>off line</i> ”	88
Figura 10 –	Sistema em Oracle “ <i>on line</i> ”	89
Figura 11 –	Estrutura do sistema “ <i>off line</i> ”	89
Figura 12	Estrutura futura do sistema “ <i>on line</i> ”	90
Figura 13 –	Comunicação Via Satélite	91
Figura 14 –	Comunicação via LPCD	92
Figura 15 –	Arquitetura do Sistema “ <i>on line</i> ” SICREDI	93
Figura 16 –	Estrutura do Site Central	95
Figura 17 –	SICREDI no Brasil	98
Figura 18 –	SICREDI no Brasil	99
Figura 19 –	Organograma proposto para as unidades de atendimento, conforme porte, a partir da implantação do sistema “ <i>on line</i> ”	113

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Evolução quantitativa das cooperativas, por década de fundação	72
-------------	--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Centralizadora (Porto Alegre – RS)	109
Quadro 2 – UP, Sedes de Cooperativas e Agências do BANSICREDI (Maringá – PR)	110
Quadro 3 – Postos (Maringá – PR)	111

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cooperativas por ramo de atividade e por número de cooperativas
no Brasil (dezembro de 2001)

74

LISTA DE SIGLAS

ABBC – Associação Brasileira de Bancos
ACI - Associação Cooperativa Internacional
ACNB – Atendimento Cooperativo em Nome do BANSICREDI
ALCRED Cooperativa Central de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos da Aliança Cooperativista
ARH – Administração de Recursos Humanos
BACEN - Banco Central do Brasil
BACEN - Banco Central do Brasil
BASA - Banco da Amazônia S.A.
BANCOOB - Banco Cooperativo do Brasil S.A.
BANSICREDI – Banco Cooperativo SICREDI S.A.
BB - Banco do Brasil S.A.
BC CARD - Administradora de Cartões dos Bancos Cooperativos Ltda
BI's - Bancos de Investimento
BM&F - Bolsa de Mercadorias e Futuros
BNB - Banco do Nordeste do Brasil S.A.
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAC – Contrato de Abertura de Crédito
CDB – Certificado de Depósito Bancário
CETIP / SELIC – Central de Liquidação e de Custódia de Títulos / Sistema Especial de Liquidação e Custódia
CIP - Câmara Interbancária de Pagamentos
CL – Cliente
CMN - Conselho Monetário Nacional
COB – Cobrança
COCECRER - Cooperativa Central de Crédito Rural -
CORSECOOP - Corretora de Seguros Ltda
CPMF – Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira
CRH - Cédula Rural Hipotecária
CRM - Customer Relationship Management
CRP - Cédula Rural Pignoratícia
CRPH - Cédula Rural Pignoratícia e Hipotecária

CVM - Comissão de Valores Mobiliários
Darfs – Documento de Arrecadação de Receitas Federais
DATAPREV – Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência
DBM- Data Base Marketing
EGF - Empréstimo do Governo Federal
IC - Inteligência Competitiva
INSS – Instituto Nacional da Seguridade Social
IOF - Imposto sobre operações financeiras
IRF – Imposto de Renda na Fonte
LPCD – Linha de Processamento e Comunicação de Dados
Mediator – Software de conversão de Banco de Dados
MM - Mix de Marketing
MOC - Manual de Operações da Conab
NP's – Notas Promissórias
OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras
OCE - Organizações Estaduais de Cooperativas
OCEPAR – Organizações das Cooperativas do Estado do Paraná
ONG – Organizações Não Governamentais
ORACLE – Banco de Dados
PAC - Posto de Atendimento Cooperativo
PDS - Processo de Desenvolvimento de *Software*
Pronaf - Programa Nacional de Financiamento Agrícola Familiar
RDB – Recibo de Depósito Bancário
RDC – Recibo de Depósito Cooperativo
RH – Recursos Humanos
RSFN - Rede do Sistema Financeiro Nacional
S.P.C. – Sistema de Proteção ao Crédito
SCC - Sociedades Corretoras de câmbio
SCTVM - Sociedades Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários
SDTVM - Sociedades Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários
SFH - Sistema Financeiro da Habitação
SFN – Sistema Financeiro Nacional
SIAT – Sistema de Atendimento
SIBC - Sistema de Informação Baseados em Computadores

SICCOOB – Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil

SICREDI – Sistema de Crédito Cooperativo

Sicredinvest – Investimento SICREDI

Sitraf - Sistema de Transferência de Fundos

SNCR - Sistema Nacional de Crédito Rural

SPB - Sistema de Pagamentos Brasileiro

Srv – Servidor

Srv NN – Servidor Novell

STN - Secretaria do Tesouro Nacional

STR - Sistema de Transferência de Reservas

Sumoc - Superintendência da Moeda e do Crédito

TI - Tecnologias de Informação

TP – Títulos Pagos

Trm – Terminal

UA – Unidades de Atendimento

UP – Unidade de Processamento

UPR – Unidade de Processamento Regional

RESUMO

A inteligência competitiva como forma de agregar competitividade na cooperativa de crédito visa suprir a necessidade interna dos gestores e colaboradores, que são o alicerce para o bom andamento dos negócios e gerenciamento das transações e também das necessidades do público externo. Partindo desse pressuposto, a pesquisa objetivou: 1)- avaliar os vários tipos de sistemas de informação e mostrar como uma cooperativa de crédito pode ter um diferencial no desenvolvimento de uma região, e 2)- subsidiar estratégias empresarias frente a um novo desafio de livre admissão de associados. Para tanto foi utilizado um caso de uma central de cooperativas de crédito que, pela necessidade de novos negócios, demanda muitos ajustes no sistema de tecnologia, especialização dos colaboradores e a padronização das transações do sistema, a área de tecnologia, sediada em Porto Alegre, demandou a mudança do sistema para uma estrutura de atualização em tempo real para cada cooperativa e futuramente para todo o sistema. Os dados avaliados foram analisados por meio da mudança do sistema de informação ocorridos a partir de 2002 na Cooperativa de Crédito Rural de Maringá – SICREDI Maringá, sendo esta uma das 27 cooperativas do estado do Paraná que compõe o Sistema SICREDI. A pesquisa permite concluir que, a partir do desenvolvimento de uma plataforma única para a cooperativa, os negócios são melhores encaminhados e trabalhados pelos gestores, os colaboradores são mais especializados, gerando com isso uma maior satisfação entre os associados.

ABSTRACT

The competitive intelligence as form of joining competitiveness in the credit cooperative seeks to supply the needs of managers' internal and collaborators, that are the base for the good course of the business and administration of the transactions and also of the external public's needs. Leaving of that presupposition, the research objectified: 1) - to evaluate the several types of information systems and to show as a credit cooperative can have a differential in the economic development, and 2) - to subsidize managers strategies front to a new challenge of free associates admission. For so much, it was used a case of a central of credit cooperatives that, for the new business needs, it demands many fittings in the technology system, the collaborators' specialization and the standardization of the transactions of the system. The technology area, headquartered in Porto Alegre, it demanded the change of the system for a modernization structure in real time for each cooperative and in the future for the whole system. The appraised data were analyzed by means of the change of the system of information happened since 2002 in the Cooperative of Rural Credit of Maringá - SICREDI Maringá, that is included on the 27 cooperatives of the Paraná State and that composes the SICREDI system. The research allows to conclude that, starting from the development of one platform unique for the cooperative, the business are better guided and worked by the managers, the collaborators are more specialized, engendering with that a larger satisfaction among the associates.

1 – INTRODUÇÃO

Araújo e Carmona (2002, p.2) assinalam que “no Brasil, historicamente, a rede de agências tem sido a mais importante unidade de produção da atividade bancária e o principal canal de distribuição de produtos e prestação de serviços dos bancos de varejo”, mas que atualmente o nível de competição da indústria financeira e o surgimento de canais alternativos de distribuição mais econômicos fizeram crescer o interesse das administrações dos bancos que atuam com extensa rede de agências sobre o controle do desempenho e a viabilidade econômica de suas unidades.

Quanto ao crédito rural, segundo Schröder (2002, p.1), desde a sua criação, na década de 60, o crédito rural oficial atingiu apenas uma parcela dos produtores rurais brasileiros, modernizados ou integrados às agroindústrias, beneficiando um pequeno número de agricultores familiares. Já na década de 90, as organizações não governamentais (ONGs) e as entidades de representação da agricultura familiar de Santa Catarina identificaram o cooperativismo de crédito rural como alternativa para esse segmento produtivo, criando o “Programa de promoção do cooperativismo de crédito rural entre as unidades familiares de produção agrícola”.

A partir disso iniciou-se o processo de constituição de cooperativas de crédito rural entre os produtores familiares catarinenses, denominadas de credis “alternativas”, possibilitando uma maior democratização do acesso ao crédito rural, que esse é fornecido de forma mais adequada à realidade dos agricultores familiares. Entretanto, ainda há pouco espaço de participação para os associados nas credis “alternativas”, impossibilitando uma atuação mais próxima destes (SCHRÖDER, 2002, p.2).

Todavia, depois de cem anos de criação do cooperativismo no Rio Grande do Sul, e da criação, em 1995, do Banco Cooperativo SICREDI (BANSICREDI), e do início de seu funcionamento, em julho de 1996, atualmente o sistema cooperativo SICREDI está presente em cinco estados brasileiros, tendo um crescimento, no período de 1999 a outubro de 2002, de 175% no número de associados, passando de 272.440 para 576.884 e fechando em 2002 com um ativo de R\$ 2,8 bilhões (JORNAL DO COMÉRCIO, 2002, p.1).

Entretanto para que essa expansão continue ocorrendo, faz-se necessário investimentos em informatização, promovendo diversos benefícios, entre eles o funcionamento eficiente e eficaz, proporcionando grandes vantagens, seja em relação ao tempo otimizado, à organização, à facilidade de obtenção de informações, à previsão ou a outros aspectos que contribuirão para o sucesso da empresa (BERALDI, 2000 apud PEZZIN, 2001, p.2).

Deve-se considerar, ainda, o processo de desenvolvimento do produto em questão que, de acordo com Esteves (1997, p.2), consiste geralmente de dois níveis básicos: o nível macro, que divide o trabalho de desenvolvimento em grandes blocos ou fases (estágios), e ao final de cada fase a gerência conduz uma revisão para checar o progresso do projeto e decidir se os investimentos neste devem ser mantidos; e o nível micro, que compreende o trabalho do dia-a-dia, detalhado em atividades que devem ser conduzidas dentro de cada fase.

Ou seja, de acordo com D'Aveni (1995) (apud SILVA e DENECA, 1999, p.5), com relação às transformações e à velocidade com que ocorrem, pode-se inferir que esse "novo" conjunto de funções de trabalho requer um esforço no desenvolvimento de uma "série de vantagens temporárias" onde todo o processo de gerenciamento e de desenvolvimento dos trabalhos necessitam ser avaliados pela contribuição ao sucesso dos negócios de forma constante.

Frey (1998) (apud PEZZIN, 2001, p.3), ainda assevera a necessidade da obtenção de informações gerenciais internas (na própria empresa), visto que não há um efetivo comprometimento do contabilista com o aspecto gerencial da contabilidade, principalmente devido ao fato da contabilidade não ser a única fonte de renda, tornando-a algo acessório.

Araújo e Carmona (2002, p.11) assinalam que, para a avaliação de eficiência de instituições financeiras, a primeira tarefa a ser realizada é a de separar as unidades que apresentam performance compatível com os custos envolvidos daquelas que apresentam desempenho insatisfatório. Neste caso as informações obtidas podem ser usadas para: a) informar às instituições regulatórias governamentais sobre os efeitos das políticas adotadas sobre o desempenho das instituições financeiras; e, b) servir como instrumento de avaliação de performance gerencial de empresas do setor financeiro ou de filiais de uma mesma empresa.

De acordo com Martin (1991) (apud PEZZIN, 2001, p.7), a informação deve ser utilizada como uma ferramenta, sendo considerada como um fator diferencial de

competitividade, mas, para tanto, exige-se que seja utilizada nos processos de planejamento, organização e controle da empresa. Assinalam ainda, que “um erro ao desenvolver um programa ou sistema computacional com a finalidade de resolver um problema ou situação em especial, é ter-se a idéia de que se deve apenas armazenar os dados e gerar relatórios que exponham classicamente os dados armazenados, não visando à geração de informações”.

Bach (2001), assinala que, ao maximizar a eficácia e a rentabilidade, tem-se um rápido retorno do investimento realizado pelas empresas, resultando o fator de diferenciação que vai permitir continuar a ganhar importância dentro do âmbito empresarial, assegurando-nos um futuro nunca sonhado pelos nossos sofridos antecessores.

1.1 Problema

Tendo em vista a morosidade do processo decisório das organizações e, em especial, da cooperativa de crédito objeto desta pesquisa, bem como a constatação da necessidade de informações atuais, precisas e rápidas para que o processo decisório não sofra com a ausência das mesmas, questiona-se se tendo sempre disponível informações capazes de agregar valor ao crescimento, ao desempenho financeiro, aos associados, às operações internas e ao aprendizado será possível obter a efetiva solução dos problemas existentes.

1.2 Objetivos

Caracterizar os vários tipos de Sistemas de Informação e a sua utilização de apoio às estratégias empresariais em uma cooperativa de crédito, visando o uso da Inteligência Competitiva como diferencial no desenvolvimento econômico, tendo como pressuposto a solução do problema apontado.

1.2.1 Geral

Caracterizar e comparar o uso da inteligência competitiva aplicada nas

cooperativas de crédito.

1.2.2 Específicos

- Conceituar a competição e a informação como estratégia empresarial e como fator de mudança;
- Descrever os sistemas de informação e sua utilização em instituições como a cooperativa de crédito;
- Caracterizar uma cooperativa de crédito como instituição financeira levantando seu histórico numéricos, os concorrentes, a necessidade de informação e a perspectiva para o futuro;
- Avaliar empiricamente a inteligência competitiva aplicada à cooperativa de crédito.

1.3 Metodologia da Pesquisa

Este trabalho é embasado em pesquisa bibliográfica atinente ao tema escolhido, que servira de suporte para a construção do referencial teórico. Também será feita uma pesquisa de campo dentro da área de instituições de crédito, sobretudo cooperativas de crédito, a fim de obter informações acerca dos procedimentos gerenciais, permitindo a construção de um sistema de informação capaz de subsidiar estratégias empresariais, visando o uso da Inteligência Competitiva no diferencial no desenvolvimento econômico em uma cooperativa de crédito.

1.4 Organização do Trabalho

Este estudo está organizado em seis capítulos, onde o primeiro capítulo serão elencados e definidos os itens que dão corpo à introdução do trabalho bem como as diretrizes traçadas para obtenção dos objetivos propostos. O segundo capítulo apresentará a revisão literária de conceitos, tais como a estratégia e inteligência competitiva, competição e informação e sistemas de informação.

Apresentará, também, como o planejamento e o controle tornam as empresas mais competitivas; mostrará que a organização focada nos custos, na diferenciação do produto ou serviço e no cliente tornam-se mais eficientes e competitivas; abordará a gestão de pessoas como diferencial para a organização, bem como o marketing, focando como os produtos e serviços podem ser mais valorizados no mercado, sabendo que o sistema de produção e qualidade está sendo garantido por meio de fatos e dados e de um trabalho em equipe trazendo, assim, a confiabilidade e bom preços para os produtos. Também no capítulo dois será conceituado a estrutura do sistema de dados, onde a informação é trabalhada para que, auxiliada pelos sistemas de informações, possa ser parâmetro na tomada de decisão.

O capítulo três, abordará a composição do Sistema Financeiro Nacional e de Cooperativas, bem como as leis e normas para estas instituições; a classificação das cooperativas de crédito e histórico do cooperativismo de crédito e sua importância para o país como sistema organizador de pessoas em um ramo específico de atividade.

No capítulo quatro será apresentado o desenho da estrutura do sistema de informação que até final de 2002 era realizado por meio de um processamento de dados em cada cooperativa, e o desenho do sistema de informação que passa a ser executada de forma centralizada em Porto Alegre, deixando de existir processos de atualização totalmente individualizados para cada cooperativa, passando para um processamento semi-automatizado e centralizado.

O capítulo cinco terá como assunto principal a aplicação da metodologia proposta, onde os dados avaliados e o resultado da aplicação da metodologia terão como estudo a Cooperativa de Crédito Rural de Maringá – SICREDI Maringá, pertencente a um sistema composto por 126 cooperativas, apresentando assim o levantamento equiparativo das atividades antes da implantação da nova tecnologia e os resultados e dificuldades surgidas após a implantação.

No capítulo seis serão apresentados a conclusão do estudo e as recomendações para novas pesquisas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Cavalcanti (2002, p.1) assinala, que a realidade gerencial atual tem sido marcada por mudanças estruturais e tecnológicas dentro do ambiente empresarial, principalmente no que diz respeito à globalização de mercados, promovendo uma concorrência cada vez mais acirrada, exigindo esforços por parte das empresas, para atingir patamares de competitividade e eficácia organizacional, tornando-se necessário medir cada simples opção ou decisão a ser tomada.

Deve-se destacar que a globalização é resultante das melhorias ocorridas no sistema de comunicações. Neste sentido, de acordo com Nascimento (1997, p.1), a captura de dados em tempo real trouxe a expansão das organizações, permitindo a competitividade por empresas de todos os tamanhos e localização, e isto foi possível através da adoção de padrões de produtividade crescentes.

Tal posicionamento vem ao encontro do que coloca Braga (1999, p.1), que assinala que a Informação assume uma importância crescente, principalmente nas empresas, com a descoberta e introdução de novas tecnologias, exploração das oportunidades de investimento e planificação de toda a atividade industrial, onde o sistema de Informação e a sua inserção na estratégia empresarial são fatores chaves na criação de valores e vantagens competitivas.

Na busca pela competitividade, observa-se a necessidade da construção de um modelo de Processo Decisório, que de acordo com Medeiros (1997, p.62), este modelo tem a vantagem de poder ser dividido em partes, realizando a evolução do planejamento de forma concreta, ou seja, com a possibilidade de se avaliar os fatores ponderáveis e imponderáveis. Com o modelo dividido em partes componentes, do roteiro do processo decisório, em que se mesclam tanto o levantamento de dados que respalda as decisões, quanto a própria tomada de decisão, além da utilização de feedback, tem-se resultados confiáveis aplicando a modelagem de avaliação proposta.

Tomando por base esses aspectos, este capítulo tem por objetivo fazer uma revisão bibliográfica sobre estratégias competitivas, com ênfase às ferramentas e às filosofias destas, destacando os vários tipos de Sistemas de Informação e a sua utilização como estratégia empresarial, principalmente com

abordagem direcionada em uma cooperativa de crédito, visando o uso da Inteligência Competitiva como diferencial no desenvolvimento econômico e verificando o impacto do seu uso como um diferencial entre as cooperativas de crédito.

2.1 Estratégias Competitivas

Autores como Chiavenato (2000), Kotler (1999); Oliveira (1996); Porter (1986) entre outros, consideram que até bem pouco tempo os negócios das empresas caminhavam normalmente, apesar das dificuldades e perturbações de mercado, e podiam sair-se bem produzindo seus produtos e vendendo-os com o apoio de força de venda bem preparada e investindo pesadamente em propaganda. No entanto, o passar do tempo e a atual abundância de produtos em cada categoria fez com que os consumidores aumentassem suas exigências em relação às combinações e preços de produtos/serviços, acarretando um aumento das expectativas de qualidade e de serviço e de como poderão ser satisfeitas as suas necessidades e expectativas individuais.

Isso vai ao encontro ao pensamento de Tubino (2000 p.18), que assinala que com a entrada dos anos 90 iniciou-se, por força das conjunturas, profundas transformações no planejamento de produção no aspecto material, social e humano, quando o sistema de produção passou a ter o encargo de administrar as funções operacionais realizadas por pessoas, desde o projeto do produto, controle, treinamento, recrutamento, aplicação de recursos e distribuição do produto. Desta forma, antigamente, em um sistema tradicional, limitavam-se as funções existentes, mas com quebra de barreiras e interação por parte de todos envolvidos, ocorreram mudanças, passando a exigir que todos buscassem os resultados.

De acordo com Porter (1997, p.17), as empresas são rentáveis em função de determinadas forças competitivas básicas que as afetam, tais como: concorrentes; serviços substitutos; novos concorrentes; poder dos clientes; e poder de negociação dos fornecedores.

Desta forma, a busca por estratégias competitivas, fez com que, de acordo com Oliveira (1996, p.80), os empresários e administradores buscassem

ferramentas capazes de permitir aumentar o número de mercados a serem conquistados. Uma das ferramentas utilizadas é o planejamento estratégico, que em sua primeira fase, tem-se o diagnóstico estratégico, que deve ser realizado de forma mais próximo possível da realidade, pois esta fase embasará todos os passos do futuro da administração da empresa.

Tal procedimento, segundo Tubino (2000, p.20), deve-se ao fato de que dentro das estruturas empresariais existem três bases de produção para dar funcionalidade às funções de suporte, como manutenção, controle, engenharia, distribuição, assim, as funções da produção são o centro do sistema produtivo, e as outras partes, ferramentas de sustentabilidade de produção.

Uma das formas de obter a competitividade, segundo Bretzke (2000, p. 64), é a estratégia do Marketing *one to one*, conhecido também como Gerência de Relações com Clientes - CRM, que oferece a possibilidade da empresa ser efetivamente orientada para o cliente, facilitando o uso da tecnologia da informação para a tomada de decisão tática e estratégica, com maior conhecimento dos clientes, do mercado, da infra-estrutura da indústria, dos fornecedores e dos concorrentes, conquistando verdadeiramente uma vantagem competitiva.

Outra forma apontada, é a utilização dos sistemas de informações gerenciais, que atuam como elementos polarizadores dos eventos empresariais provenientes dos ciclos de atividades, tanto internos como externos à empresa (OLIVEIRA, 1998, p.44).

Segundo Bretzke (2000, p. 64), ao utilizar o CRM, tem-se a vantagem de obter em tempo real todas as informações sobre os clientes atuais e potenciais, suas necessidades, desejos, preferências e todos os relacionamentos relevantes (reclamação, compra, forma de pagamento etc.), com a finalidade de estabelecer novas formas de comunicação e oferecer novos produtos. Assim, as informações acerca dos clientes serão coletadas por toda a empresa, tratadas com as técnicas de data base marketing (DBM), possibilitando que sejam dadas respostas em tempo real às necessidades de relacionamento e reconhecimento.

2.1.1 Planejamento e Controle

Harrington (1997, p.340), assinala que uma empresa, contendo instrumentos de melhoria dos processos organizacionais, poderá tornar-se

competitiva sem a necessidade de redesenho de processo, reestruturação de processo ou outra medida de impacto, pois poderá servir-se de controle e planejamento para tal; salienta que importa apenas que se utilize os instrumentos apropriados para as situações que envolvem seu ambiente.

Na visão de Chiavenato (2000, p.200), o planejamento e o controle podem ser definidos como ferramentas utilizadas em qualquer processo de produção (Figura 1), pois sendo um sistema que se baseia desde o fornecimento dos produtos e serviços (fornecedores), até à sua demanda (consumidor) permite que a operação se realize continuamente independente do grau de dificuldade de cada uma delas.

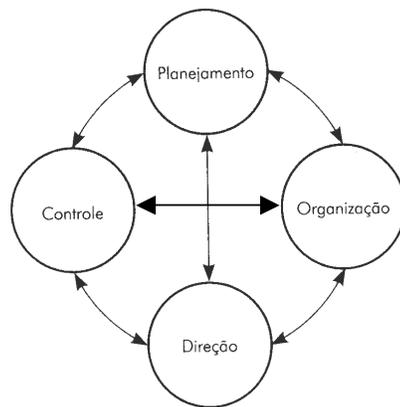


Figura 1 - O Processo Administrativo

Fonte: CHIAVENATO, 2000, p.193.

A figura 1 representa o processo administrativo, que é composto pelo planejamento, controle, direção e organização, e que se confunde com as funções administrativas, permitindo desta forma um processo administrativo adequado. Assim, quando se observa cada uma das funções separadamente, elas não passam de funções administrativas, mas quando observadas como um todo, formam o processo administrativo.

Montana e Charnov (1999, p.241) afirmam que o controle é formado por três pontos principais:

- controle é necessário para medir e avaliar o desempenho organizacional;
- controle é um processo dinâmico e contínuo;
- controle envolve todas as facetas da organização.

Assim, tem-se que o processo de controle mede o progresso rumo a essas metas e permite que se descubram os possíveis desvios a tempo de tomar medidas corretivas. Chiavenato (2000, p.205) acrescenta que a palavra controle pode assumir vários significados em administração:

- *Controle como função restritiva e coercitiva* - utilizado no sentido de coibir ou limitar certos tipos de desvios indesejáveis ou de comportamentos não aceitos. Neste sentido, o controle apresenta um caráter negativo e limitativo, sendo muitas vezes interpretado como coerção, delimitação, inibição e manipulação. É o chamado *controle social* aplicado nas organizações e na sociedade para inibir o individualismo e a liberdade das pessoas.
- *Controle como um sistema automático de regulação* - Utilizado no sentido de manter automaticamente um grau constante de fluxo ou de funcionamento de um sistema. É o caso do processo de controle automático das refinarias de petróleo, de indústrias químicas de processamento contínuo e automático, O mecanismo de *controle* detecta possíveis desvios ou irregularidades e proporciona automaticamente a regulação necessária para voltar à normalidade. Quando algo está sob controle significa que está dentro do normal.
- *Controle como função administrativa* - É o controle como parte do processo administrativo, como o planejamento, organização e direção.

Bateman e Snell (1998, p.65) consideram que ao utilizar o controle administrativo, tem-se garantido a utilização da criatividade, a incrementação da qualidade e a redução dos custos de produção, sendo também muito importante a observação de estratégias adotadas por outras empresa, já que através desses parâmetros, consegue-se ter padrões para controles de sua empresa.

Isto se faz necessário pois, de acordo com Hronec (1994, p.102), dentro de uma empresa existem três processos críticos, que são:

- **processos primários** – possuem a característica principal de "tocar os clientes", ou seja, o cliente sente-se afetado tão logo o mesmo falhe (entrega de um produto/serviço, por exemplo).
- **processos de apoio** - são aqueles que "suportam os primários",

possibilitando a execução dos mesmos. Nesse caso, não há uma percepção imediata dos clientes em caso de falha, porém, de algum modo, resulta em "deterioração do primário". Cita-se, como exemplo, a gestão de recursos humanos.

- **processos de gestão** – são os processos necessários para coordenar as atividades de apoio. Nesse caso, inclui-se o planejamento estratégico.

Chiavenato (2000, p.193) ainda assinala que o controle também deve apresentar medidas corretivas às falhas do processo, sendo: Impositivo para coibir comportamentos indesejáveis; Regulador para manter um nível constante de funcionamento; e Fiscalizador para prevenir e corrigir falhas em cada uma das etapas da administração: *Planejamento, Organização e Direção*.

De acordo com Harrington (1997, p.339), o problema principal para o controle é que a maioria das organizações não possuem seus processos estruturados e documentados, tornando extremamente difícil as mudanças e implicando em lentidão quando se exige rapidez. Estas mudanças só podem ser obtidas através do planejamento.

Chiavenato (2000, p.210) afirma que o planejamento pode ser dividido em:

- Planejamento estratégico - elaborado geralmente pela alta gerência, abrange toda a estrutura organizacional de uma organização e, em muitos casos, pode ser considerado como a estrutura base do planejamento.
- Planejamento tático - Tem pôr objetivo otimizar determinada área de resultados e não a empresa como um todo. Trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. É desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, por profissionais da média gerência, e aplica-se a departamentos específicos, tendo como principal finalidade a utilização eficiente para a consecução de objetivos previamente fixados segundo uma estratégia predeterminada, bem como às políticas orientadas para o processo decisório da empresa.
- Planejamento operacional – desenvolvido pelos baixos níveis de gerência. Pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Pôr tanto, nesta situação, tem-se basicamente, os planos de

ação ou planos operacionais, correspondendo a um conjunto de partes homogêneas do Planejamento Tático.

Chiavenato (2000, p.211) ainda afirma que cada um dos planejamentos operacionais deve conter com detalhes: a) os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação; b) os procedimentos básicos a serem adotados; c) os produtos ou resultados finais esperados; d) os prazos estabelecidos; e e) os responsáveis pela sua execução e implantação.

De acordo com Hronec (1994, p.104), essa classificação possibilita a priorização e o estabelecimento das metas que sustentam as estratégias das organizações e, a partir daí, os processos críticos podem ser obtidos, com base no impacto direto para a obtenção dos resultados planejados.

2.1.2 Estratégias Organizacionais

Chiavenato (1999) (apud KEMCZINSKI, 2001, p.1) assinala que dentro da era da informação, o conhecimento é o recurso organizacional mais importante, devendo considerar-se o capital intelectual como o patrimônio organizacional, pois as empresas não valem apenas por seu patrimônio físico e tecnológico, mas sim pela agregação do valor que seus funcionários e parceiros possam dar ao seu negócio, representando um ativo intangível que a contabilidade moderna tem dificuldade de manipular por meio de seus procedimentos tradicionais.

De acordo com Chiavenato (2000, p.290), a ação administrativa diferencia-se de empresa para empresa, pois depende dos fatores internos, externos e pessoais dos que detém o poder de decisão, sendo que estes fatores acabam seguindo um ou mais sistema de administração, podendo ser:

- Autoritário-coercitivo - tem base autocrata, coercitiva, e rígidos controles, o processo decisório é centralizado, com sistema de comunicação precário, coibição ao bom relacionamento entre pessoas, altamente punitiva nas falhas e o bem feito corresponde a nada mais que suas obrigações.
- Coercitivo-benevolente - decisões sempre tomadas na cúpula da empresa, comunicação parcialmente precária e vertical descendente, apresentando o relacionamento interpessoal, tolerável pela empresa, mas com ressalvas. Sistema de recompensa, ênfase em punição e pequenas recompensas materiais.

- Consultivo – possui uma tendência mais participativa, abrandando a arbitrariedade, tendo como principais características: delegação de decisões, comunicação voltada à orientação. Temor e ameaças de castigos não existem. Sistema de recompensas e punições, com ênfase às recompensas materiais embora eventualmente recorra à punições e castigos.
- Participativo – é um sistema democrático por excelência, mais aberto tendo as decisões totalmente delegadas. Os trabalhos são sempre realizados em equipe, as recompensas são simbólicas e sociais, pelo envolvimento do grupo. Raramente ocorrem punições.

De acordo com Kalnin et al. (2001, p.4), a maioria dos autores conceituam estratégia empresarial como sendo “a definição dos objetivos da empresa e o que se tem que fazer para atingi-los, tudo em função da análise dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e fracos)”.

Com base nesta definição tem-se que as estratégias organizacionais devem atingir todos os agentes (contribuintes) que delas fazem parte, intencionalmente e, para isto, as organizações deverão contar com os esforços individuais, admitindo-se, obviamente, que os resultados nem sempre sejam previsíveis e se dêem num plano de evolução, conforme observa Mintzberg (1995, p.10), ou seja, através de um delineamento, onde os elementos de uma estrutura devem ser selecionados para se obter harmonia interna e básica, com a atual situação da organização.

McGee e Prusak (1994, p.9), assinalam que a estratégia empresarial pode ser tratada como um problema que se divide em três partes (estratégia, capacidades e interação), onde as empresas precisam elaborar estratégias, traduzi-las em ação diária e garantir uma integração constante e efetiva entre a definição e a ação. Essa atividade tripla ocorre em um ambiente competitivo repleto de informação de importância real e potencial.

Desta forma, as ferramentas de apoio na organização da empresa devem buscar satisfazer os objetivos traçados pela empresa. Sob este aspecto Hronec (1994, p.104) destaca a importância de entender as especificações do processo e sua influência sobre as metas a serem estabelecidas, analisando as empresas de

classe mundial que executam os mesmos processos, mesmo que elas não operem no mesmo ramo de atividade, e para ajudar a estabelecer metas para que os processos de gestão sejam restritos e discretos, a organização deve utilizar o **benchmarking**.

Porter (1986, p.49) assinala que o administrador, ao enfrentar as forças competitivas, deve buscar uma das três abordagens estratégicas genéricas, potencialmente bem-sucedidas, permitindo-lhe superar as outras empresas, qual seja:

Liderança no custo total - esta estratégia se tornou bastante comum nos anos 70 devido à popularização do conceito da curva de experiência, onde a liderança é atingida através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para a diminuição do custo total em uma indústria. Esta se dá através da construção agressiva de: instalações em escala eficiente; perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência; controle rígido do custo e das despesas gerais; minimização do custo em áreas como P & D; e o investimento em assistência, força de vendas e publicidade. Cabe ainda destacar intensa atenção administrativa ao controle dos custos necessário para atingir as metas (PORTER, 1986, p.50).

Diferenciação - a segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. Para tal, utiliza-se de métodos que podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomendas, rede de fornecedores, ou outras dimensões. “Em termos ideais, a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões. Deve ser ressaltado que a estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário” (PORTER, 1986, p.52).

Enfoque – Esta última estratégia genérica tem a finalidade de focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico: com a diferenciação enfoque pode assumir diversas formas. Porter (1986, p.52) enfatiza que, mesmo que as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, e visam atender a alvo determinado pela política funcional, mesmo assim a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes, conseqüentemente, a empresa atinge a

diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos.

Na visão de Kalnin et al. (2001, p.9), o empresário antes de investir deverá conhecer detalhadamente as características do segmento de mercado para não desperdiçar tempo e dinheiro, e ainda deverá aplicar um modelo de definição de estratégias e o anteprojeto, que se torna uma ferramenta útil e viável para aumentar as chances de sucesso do empreendimento.

Tubino (2000, p.20) complementa que as finanças têm a função de atender a produção e marketing com planejamento, estratégia de produção e sustentabilidade da parte financeira e, dentre as funções de suporte, é responsabilidade dos recursos humanos, recrutar, treinar funcionários como proporcionar relações trabalhistas com todos colaboradores.

Deve-se levar em conta o marketing e a projeção da marca da empresa, sendo que o seu lançamento se faz através da pesquisa de mercado. Sobre este assunto, Kotler (1999, p.47), justifica que a pesquisa de mercado é o ponto inicial para o marketing, e considera que sem ela uma empresa entra em um mercado às cegas.

2.1.3 Recursos Humanos

Kotler (1999, p.385) afirma que existem fatores que possibilitam uma mudança no mundo dos negócios e destaca que, entre eles, é forte a convicção de que a qualidade de vida terá importância cada vez maior para as empresas interessadas em atrair e manter talentos. Ao se tratar da área de Recursos Humanos (RH), a organização do futuro deve alinhar suas estratégias de R.H. a quatro pontos-chave para o aumento das qualificações dos seus colaboradores:

- primeiro ponto - está associado ao conhecimento do trabalho, do negócio e de todo o sistema que envolve as operações;
- segundo ponto - é a informação sobre os processos, qualidade, retroalimentação do cliente, eventos e resultados comerciais;
- terceiro ponto - está relacionado ao poder para agir e tomar decisões sobre o trabalho em todos os seus aspectos;

- quarto ponto - diz respeito ao sistema de recompensas praticado pela empresa que deve estar ligado aos resultados comerciais e ao crescimento em capacidade de contribuições, ou seja, no próprio desempenho das pessoas.

Mas, o que é Administração de Recursos Humanos? De acordo com Chiavenato (1997, p.17) ARH é “a administração das pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis”. O autor considera que atualmente a área de recursos humanos (RH) passou de um simples departamento de pessoal para um agente de transformações na organização, provocando mudanças e oferecendo sustentação na implementação das mesmas.

Assim, diante do intenso impacto tecnológico e do panorama de imprevisibilidade da ciência da administração e estruturação gerencial, o foco de discussão quanto à margem de produtividade está rumando no eixo de uma abordagem mais humanística, como o aspecto motivacional em uma cadeia de trabalho. O clima organizacional em uma reunião rotineira na organização, o ambiente espirituoso de um *brainstorming*, comumente verificado no segmento da publicidade e propaganda, resumem a amplitude e a conotação incisiva que a semântica motivacional atinge na esfera conjuntural das empresas (CHIAVENATO, 1999, p.4).

Principalmente devido ao fato de que em um ambiente concorrencial a cobrança sobre aquilo que se afirma ser ou ter, e o que realmente acontece, é um estilo de negociar, para que uma organização possa ampliar a sua competitividade, qualidade, e para que a eficácia seja percebida, tanto interna como externamente, é necessário a utilização da inteligência e do conhecimento de cada um dos seus colaboradores, ou seja, as organizações devem fazer uso da Gestão do Conhecimento (HARRINGTON, 1997, p.9).

De acordo com posicionamento de Kemczinski (2001, p.1) “a competitividade das empresas depende do conhecimento”, e este deve ser consolidado e reciclado entre seus funcionários, fornecedores e clientes. Para tanto deve-se treinar, preparar e desenvolver a cadeia de valores (capital intelectual), permitindo que tenham condições permanentes para lidar com mudanças e proporcionar valor à empresa, e isto só é possível através de

processos de treinamento mais eficazes, sistematizados e organizados em conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desenvolvimento do capital intelectual da organização.

Esta posição vai de acordo com a de Silva et al. (1999) (apud FREITAS et al., 2001, p.5), que assinala que a disseminação das novas tecnologias de informação e comunicação vêm promovendo o dismantelamento ou enfraquecimento de certos setores da produção, assim, tem-se o surgimento de outros setores novos e modernos, mercados emergentes, desmassificação de alguns produtos e serviços, desemprego estrutural e o desaparecimento de determinadas categorias ocupacionais e o surgimento de outras.

Determinando que as empresas invistam na qualificação, de acordo com Hinrichs (1976) (apud KEMCZINSKI, 2001, p.4), o treinamento “cobre uma seqüência programada de eventos, que podem ser visualizados como um processo contínuo cujo ciclo se renova a cada vez que se repete” como demonstrado na figura 2.

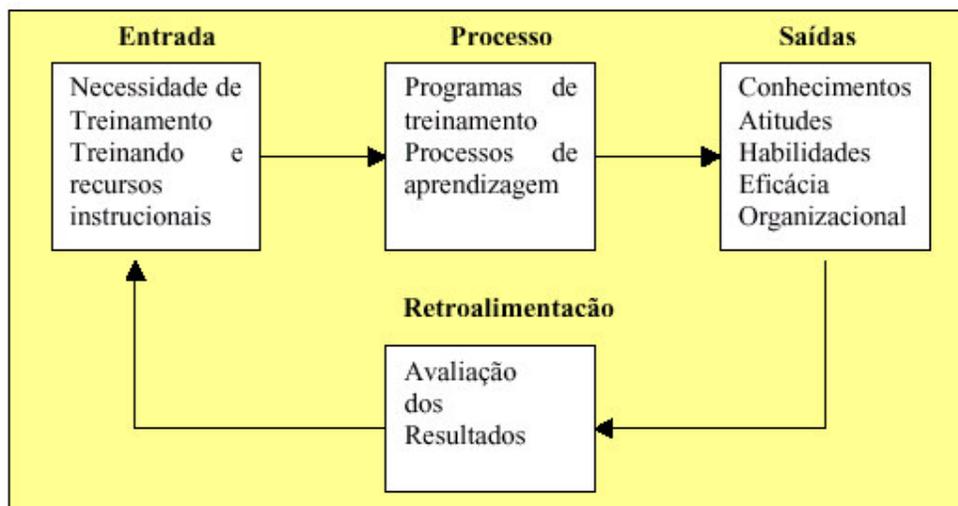


Figura 2 – Ciclo do Sistema de Treinamento

Fonte: KEMCZINSKI, 2001, p.5.

Assim, ao considerar os benefícios ou vantagens que se irá adquirir, deve-se levar em conta a afirmação de Chiavenato (1999, p.154), que, “muito mais do que atrativos materiais ou financeiros, um dos aspectos que mais influenciam diretamente a satisfação das pessoas é a qualidade da comunicação dentro da

organização”, pois ter a liberdade de expressão e sentir que é ouvido e que é capaz de mudar as coisas trás a sensação de que se tem influência na organização, em seu trabalho, na qualidade dos produtos ou serviços e nos processos da organização, proporcionando clima de segurança ao funcionário, sem onerar a organização, já que do ponto de vista psicológico não há o que pague. A empresa não precisa tocar no seu caixa para fazer isso, precisa estar aberta a mudanças de atitudes por parte das pessoas, e isso deve começar de cima para baixo.

De acordo com Lucena (1995, p.102), a estrutura de cargos e salários, quando elaboradas com eficiência, trará uma ajuda imprescindível, destacando-se:

- Identificação de cargos chaves ou críticos;
- Linha de sucessão;
- Recrutamento e seleção;
- Treinamento;
- Avaliação de desempenho.

Deste modo, as estratégias organizacionais devem atingir todos os agentes (contribuintes) que delas fazem parte, intencionalmente e, para tal, as organizações deverão contar com os esforços individuais, admitindo-se, obviamente, que os resultados nem sempre sejam previsíveis e se dêem num plano de evolução, conforme, observa Mintzberg (1995, p.10).

Para tal, pode-se fazer uso da avaliação do desempenho, cujas aplicações e propósitos são as seguintes:

- Processos de agregar pessoas: a avaliação do desempenho funciona como insumo para o inventário de habilidades e para o planejamento de RH. Constitui a base de informação para o recrutamento e seleção, ao indicar as características e atitudes adequadas dos novos funcionários que serão futuramente cobrados pelo resultado final de suas unidades e negócios.
- Processos de aplicar pessoas: proporciona informação sobre a forma como as pessoas estão integradas e identificadas com seus cargos e tarefas.
- Processos de recompensar pessoas: indica se as pessoas estão sendo motivadas e recompensadas pela organização. Ajuda a organização a decidir sobre quem deve receber recompensas como aumentos salariais ou

promoções, ou quem deve ser desligado da organização. Em suma, encoraja a iniciativa, desenvolve o senso de responsabilidade e estimula o esforço de fazer melhor.

- Processos de desenvolver pessoas: indica os pontos fortes e fracos de cada funcionário, quais necessitam de treinamento e os resultados dos programas de treinamento. Facilita a relação de aconselhamento entre funcionário e superior e encoraja os gerentes a observar o comportamento dos subordinados para ajudar a melhorá-lo.
- Processos de manter pessoas: indica o desempenho e os resultados alcançados pelas pessoas.
- Processos de monitorar pessoas: proporciona retroação às pessoas sobre seu desempenho e potencialidades de desenvolvimento. A avaliação é a base para toda discussão entre superior e subordinado a respeito de assuntos do trabalho e proporciona uma interação que facilita o entendimento entre as partes envolvidas. Além do mais, ela pode ser utilizada como uma ferramenta para avaliar o próprio programa de RH (CHIAVENATO, 1999, p.208).

De acordo com Cerqueira (1996, p.16), a seleção de pessoal é de suma importância, principalmente devido ao fato de que a escolha dos colaboradores fará com que a interação entre a coordenação e os demais membros possa ser a melhor possível, e para tal devem ser feitas algumas considerações, tais como:

- quem é afetado pelo processo;
- quem dispõe de informações sobre o processo;
- quem pode coletar dados sobre o processo;
- quem pode sugerir soluções;
- quem dispõe de conhecimento técnico;
- quem pode implementar e verificar a eficácia das soluções apresentadas;
- quem dispõe de experiência sobre o assunto.

Na visão de Chiavenato (1999, p.153), o processo de seleção pode ser obtido através da utilização do programa de orientação, que tem a vantagem de proporcionar orientação às pessoas, atendendo desta forma vários propósitos, pois

este processo de orientação procura enviar mensagens claras e proporcionar informação a respeito da cultura da organização, do cargo a ser ocupado e das expectativas em relação ao trabalho. O programa de orientação visa alcançar os seguintes objetivos:

- Reduzir a ansiedade das pessoas. Trata-se de um sentimento normal decorrente da incerteza sobre a capacidade de realizar o trabalho, geralmente provocado pelo receio de falhar no trabalho. Quando os novos funcionários recebem a tutoria de funcionários experientes, através de orientação, a ansiedade se reduz.
- Reduzir a rotatividade. A rotatividade é mais elevada durante o período inicial do trabalho, pelo fato de os novos funcionários se sentirem ineficientes, indesejados ou desnecessários. A orientação eficaz reduz essa reação.
- Economizar tempo. Quando os novos funcionários não recebem orientação, eles gastam mais tempo para conhecer a organização, o seu trabalho e os colegas, perdem eficiência. Quando colegas e supervisor os ajudam de maneira integrada e coesa, eles se integram melhor e mais rapidamente.
- Desenvolver expectativas realísticas. Através do programa de orientação, os novos funcionários ficam sabendo o que se espera deles e quais os valores almejados pela organização.

Chiavenato (1997, p.244) complementa que existem algumas técnicas de seleção adequadas para conhecer e escolher os candidatos. Sendo elas:

- *Entrevista de seleção* – Técnica mais utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas, caracterizada pela processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que se interagem - de um lado, o entrevistador, de outro lado, o entrevistado.
- *Provas ou testes de conhecimentos ou de capacidade* – São instrumentos para avaliar objetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridas através de estudo, da prática ou do exercício. Podem ser provas orais, escritas ou de realização.
- *Testes psicométricos* – Conjunto de provas que se aplica a pessoas para apreciar seu desenvolvimento mental, suas aptidões, habilidades,

conhecimentos etc. Os testes baseiam-se nas diferenças individuais das pessoas, que podem ser físicas, intelectuais e de personalidade.

- *Testes de personalidade* – Servem para analisar os diversos traços de personalidade, determinados pelo caráter ou pelo temperamento.
- *Técnicas de simulação* – Procuram passar do tratamento individual e isolado para o tratamento em grupos, e do método exclusivamente verbal ou de execução para a ação social.

2.1.4 Marketing

Cobra (2003, p.11) considera que fazer marketing “é como agradar aos parceiros em uma união. É possível verificar as necessidades do mercado e as disponibilidades internas, ou seja, se o que a empresa tem a oferecer deve corresponder, ou até mesmo superar, o que o mercado quer”.

Tubino (2000, p.20) destaca que o Marketing tem entre outras, a função de viabilizar o relacionamento com fornecedores e clientes, criando as condições para haver confiabilidade e comprometimento entre os três pontos do processo, que são as entradas, o processo e as saídas.

De acordo com Cobra (2003, p.11) “a essência do marketing é um estado da mente”, onde os profissionais de negócio adotam o ponto de vista do consumidor, e as decisões são apoiadas com base no que o cliente necessita e deseja. Complementa mostrando que existem definições sociais e gerenciais para marketing, onde tem-se:

- Social – a definição de marketing social mostra o papel desempenhado pelo marketing na sociedade, onde este serve ao propósito de pessoas e grupos de pessoas em obter aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros (KOTLER, 2000, p.34).
- Gerencial - é “a arte de vender produtos”, mesmo considerando que o mais importante em marketing não é vender, pois a venda é apenas a ponta do iceberg de marketing (KOTLER, 1999, p.34).

De acordo com Cobra (2003, p.7) muito se fala da força dos poderes do

marketing em influenciar e convencer as pessoas a comprarem um determinado produto ou serviço, mas, na realidade não há evidências de que a demanda seja estimulada por forças externas, pois esta é decorrente de necessidades e desejos individuais autoadministrados e, dificilmente o consumidor será induzido a comprar e consumir algo ofertado que não seja de seu agrado e necessidade.

Segundo Kotler (1999, p. 48) os profissionais de marketing da empresa devem prosseguir para o estágio de marketing tático, para estabelecer as ferramentas do mix de marketing (MM) que sustentarão e proporcionarão o posicionamento do produto, as quais são conhecidas como os "quatro Ps":

- Produto - A oferta ao mercado em si, especialmente um produto tangível, sua embalagem e um conjunto de serviços que o comprador irá adquirir com a compra;
- Preço - O preço do produto, junto com outros encargos como entrega, garantia etc;
- Praça - As atividades que tornam o produto prontamente disponível e acessível no mercado-alvo;
- Promoção - As atividades de comunicação, como propaganda, promoção, mala direta e publicidade, para informar o mercado-alvo, persuadi-lo ou lembrá-lo da disponibilidade e dos benefícios do produto.

Assim, o verdadeiro papel do marketing é administrar a demanda de bens e serviços, estimulando o consumo de um bem ou serviço que, por suas características intrínsecas, atenda à necessidade e desejos específicos de determinadas pessoas (COBRA, 2003, p.8).

De acordo com Kotler (1999, p.41), existe também a necessidade da segmentação de mercado, que se fundamenta "na idéia de que todo mercado consistia de grupos (segmentos) de clientes com necessidades e anseios um tanto diferente criando assim a informação do segmento-alvo".

Para a busca de mercado deve-se fazer a análise através da busca de informações. De acordo de Garber (2001, p.38), todo o processo de criação de inteligência de marketing se inicia pelos dados mais elementares, que podem ser classificados em dois grandes grupos: primários e secundários. O grupo a que cada tipo de dado pertence definirá a forma através da qual será coletado.

Garber (2001, p.60) ainda tratando sobre marketing, assinala que o enfoque de mercado acarreta um outro conjunto de riscos:

- O diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotaram enfoques particulares se amplia de tal modo que elimina as vantagens de custos de atender um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque;
- As diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo se reduz;
- Os concorrentes encontram submercados dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa com estratégia de enfoque.

Na visão de Kotler (1999, p.206), uma empresa precisa preparar planos de marketing para cada uma das principais áreas de ação de marketing, o que implica seis tipos de planos:

- Planos de marketing de marca - São necessários em todo tipo de empresa, e é o gerente de cada uma das marcas de produtos que prepara anualmente, seu plano estratégico;
- Planos de marketing por categoria de produto - antes dos gerentes de marca de cada um dos produtos prepararem separadamente seus planos de marketing de marca, os gerentes da categoria estabelecem algumas premissas, previsões e metas para orientar o planejamento de cada uma das marcas. Somente depois que os planos das diferentes marcas são preparados e aceitos, eles são agregados ao plano geral da categoria de produto;
- Planos para novos produtos - Cada novo produto ou marca requer um plano detalhado de desenvolvimento e lançamento. O conceito do produto precisa ser definido, refinado e testado com o auxílio de protótipos. A fase de lançamento exige uma relação detalhada das atividades envolvidas.
- Planos por segmento de mercado - Se o produto ou marca é vendido a diferentes segmentos de mercado, então deve ser preparado um plano para cada segmento.
- Planos por mercado geográfico - Os planos de marketing são preparados para cada país, região, cidade e até mesmo bairro.

- Planos por cliente - Os gerentes de contas nacionais preparam planos separados para cada cliente de destaque.

Complementando, o autor destaca que são necessários, para cada um dos casos acima citados, dois planos, sendo um estratégico de longo prazo e outro anual. O plano estratégico de longo prazo - cobre um determinado período de tempo – pode ser 20 anos para serviços de utilidade pública ou três anos para setores de alta tecnologia, e leva em conta as forças que dirigem o mercado, os diferentes cenários que poderão se configurar, a posição almejada pela empresa nesse futuro mercado e os passos para se chegar lá. Ele fornece o contexto para concretizar o plano anual, mas a gerência tem que voltar a analisá-lo a cada ano e, se necessário, corrigi-lo (KOTLER, 1999, p.206).

Garber (2001, p.33), observa que a inteligência de marketing ou inteligência competitiva de mercado é “quando o conhecimento de mercado representa um diferencial em relação aos concorrentes, e este diferencial é utilizado como vantagem competitiva de mercado”, sendo cada vez mais valorizada pelas organizações devido ao fato de ser fundamental para o sucesso em mercados competitivos.

Para Cobra (2003, p.11) existem diferenças significativas entre produtos de consumo e produtos industriais. O produto de consumo é adquirido individualmente para consumo próprio ou da família, ao passo que a compra individual é, via de regra, colegiada, ou seja, mais de um departamento da empresa industrial é envolvido desde a definição do produto até a especificação da compra. Assim, o processo de decisão de compra individual tende a ser mais racional e de negociação mais demorada, enquanto a compra de um bem de consumo é mais emocional.

Complementando esta posição Garber (2001, p.36), coloca que “o principal papel do executivo de marketing é tomar decisões com a maior taxa de acerto possível”, papel este que definirá sua eficiência como executivo. Destaca, ainda, que “o número de acertos em marketing é inversamente proporcional ao número de opções a seguir. Se não temos conhecimento, as opções parecem ser iguais e devemos lançar mão da intuição para tomar a decisão”.

2.1.5 Sistema de Produção e Controle de Qualidade

Na visão de Hernandez (2003, p.1), considera que a evolução do conceito da qualidade na indústria e nos serviços demonstra que passamos da etapa da qualidade que se refere apenas ao controle final. Atualmente, para se fazer a separação dos produtos ruins dos bons, faz-se necessário a utilização do seguinte lema: “A qualidade não se controla, se fabrica”, ou seja, estamos buscando a qualidade que não apenas corrige ou reduz defeitos, mas que previne que estes ocorram, como postula a qualidade total, e esta é obtida através de feitos e dados e do trabalho em equipe (Figura 3).

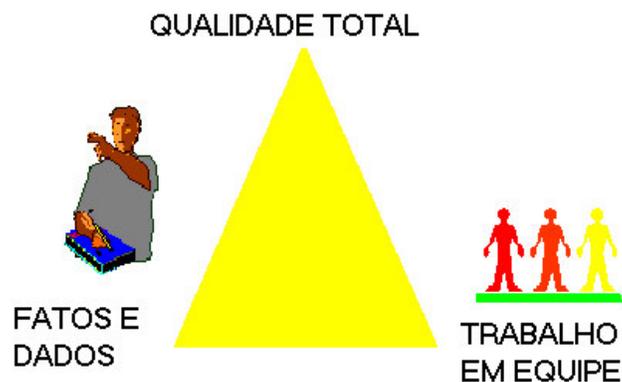


Figura 3 – Qualidade Total

Fonte: HERNANDEZ, 2003, p.1.

A figura 3 demonstra que a qualidade total só é conseguida através da utilização dos dados e fatos obtidos através da produção ou dos serviços realizados, aliados ao trabalho de equipe, visando a prevenção dos erros dentro do processo de produção.

Conforme assinala Leão et al. (2002, p.7), a função da qualidade total na produção e na prestação de serviços está diretamente ligada a métodos de trabalho racional e otimizado e profissionais qualificados, sem depender de talentos individuais garantindo padronização nos produtos ou serviços.

Para Harding (1992, p.28) a administração de produção “está relacionada com o processo de produção”, e este, “está relacionado com todas as decisões, atividades, restrições, controles e planos que sejam convertidas em entradas e em saídas”.

De acordo com Monks (1987, p.4), a administração de produção pode ser definida como sendo “a atividade pela qual os recursos, fluindo dentro de um sistema definido, são reunidos e transformados de uma forma controlada, a fim de agregar valor, de acordo com os objetivos empresariais.”

Monks (1987, p.21), assinala que a administração da produção é formada pelos seguintes conceitos-chave:

Recursos - são os insumos humanos, materiais e de capital. Os insumos humanos (tanto físicos como intelectuais) são em geral o ativo-chave. Os insumos materiais incluem a fábrica, os equipamentos, o estoque e os suprimentos, como energia, por exemplo. Os insumos de capital, na forma de ativos, passivos, impostos e contribuições, são um acúmulo de valores que regulam o fluxo de outros recursos;

Sistemas - são disposições de componentes destinados a alcançar os objetivos de acordo com os planos. Nosso ambiente econômico e social contém muitos níveis de sistemas e subsistemas, que são integrantes de sistemas maiores;

Atividades de transformação e de agregação de valor - reúnem e transformam os recursos utilizando alguma forma de tecnologia (mecânica, química, médica, etc). Essa transformação cria novos bens e serviços que possuem um valor maior para os consumidores que os custos de processamento e aquisição dos insumos para a empresa.

Tomando por base o posicionamento de Monks (1987, p.435), para que isto ocorra de forma ótima, deve-se buscar a qualidade na produção, onde, “qualidade é a medida do grau de proximidade em que um bem ou serviço se adapta aos padrões especificados. Os padrões devem se relacionar com o tempo, material, desempenho, resistência, ou qualquer característica quantificada”. Complementa mostrando que o controle de qualidade gera custos para a administração, os quais são classificados em custos de inspeção e controle e custos de produto defeituoso, e que nível ótimo de gastos nas atividades de controle de qualidade ocorre quando os custos totais são minimizados.

De acordo com Leão et al. (2002, p.7), a qualidade nas organizações deve ser “entendida como uma filosofia que embasa o modelo de gestão adotado pela

empresa sob princípios de qualidade preestabelecidos, com a finalidade de atingir e preservar um equilíbrio dinâmico entre objetivos, meios e atividades no âmbito das organizações”.

Baltar (2002, p.28) assinala que se deve considerar ainda as falhas existentes no processo de qualidade de serviço (Figura 4), que podem ser em relação ao cliente e ou negociante.

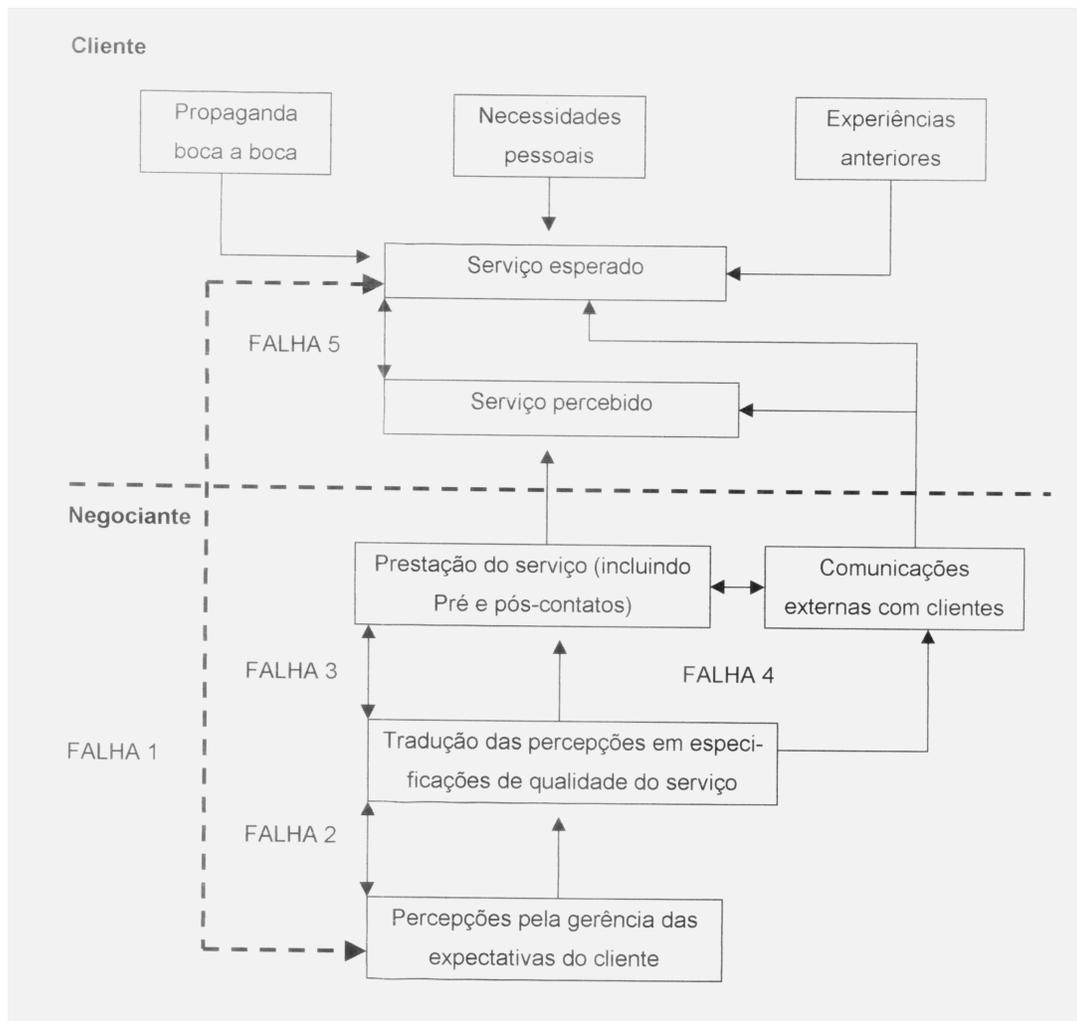


Figura 4 – Falhas Existentes no Processo de Qualidade de Serviço

Fonte: BALTAR, 2002, p.28.

Na figura 4 tem-se a principal falha encontrada no processo de qualidade de serviço, tanto por parte do cliente quanto por parte do negociante, onde o administrador deve levar em conta que nem sempre o projeto inicial é o projeto final implantado, sendo, portanto contínuo.

Paladini (2000) considera que o conceito de qualidade é complexo e multifacetado quando se refere a sua utilização dentro de um processo específico, mas que ao se tratar da questão da qualidade dentro de uma organização, o enfoque principal será o consumidor, que é a extremidade oposta ao início das ações pertinentes à administração e o seu comportamento diante dos produtos que lhe são oferecidos.

Para isto funcionar, deve-se investir em informatização, onde as informações armazenadas poderão criar soluções viáveis nas empresas, independentemente de seu porte (PEZZIN, 2001, p.5)

Esta teoria vai ao encontro do pensamento de Leite (2001, p.10), que assinala que isto se deve principalmente ao fato do número crescente de informações e da disponibilidade de Tecnologias de Informação (TIs)¹ no mercado, onde a transformação de um simples dado em informação se torna preciosa para a empresa, permitindo um controle destas, especialmente ao tratar de dados referentes aos clientes e aos processos envolvidos no gerenciamento empresarial (LEITE, 2001, p.10).

2.1.6 Confiabilidade e Custo de Produção

De acordo com Lopes e Samohyl (2000, p.2), o desenvolvimento tecnológico, a grande competitividade do mercado, as exigências do consumidor e os instrumentos de proteção ao consumidor, fizeram com que os empresários se preocupassem em produzir produtos com melhor qualidade, e citam que, em todos os aspectos, a análise de confiabilidade tem um grande impacto na satisfação do consumidor, pois a compra de um equipamento mais confiável acarretará num custo de utilização menor, e se ele for menos confiável terá intervenções mais freqüentes para manutenção, resultando na anulação do efeito do custo de aquisição menor.

Mattos (1998, p.8) considera que avaliar os custos de produção é uma das formas de aumentar a competitividade, principalmente ao se levantar e adequar os dados para o controle e planejamento empresarial, formando a contabilidade de custos. Portanto, adotar a estratégia de redução de custos significa conhecer os

¹ As Tecnologia de Informação são tecnologias que englobam toda a forma de manipulação automática da informação.

custos de cada atividade, quais as atividades são mais significativas com relação aos concorrentes e o inter-relacionamento entre as atividades em termos de cadeia de valor, haja vista a cadeia de valor ser uma representação detalhada de cada atividade para o valor que o cliente atribui ao produto/serviço.

Para Lopes e Samohyl (2000, p.2), destaca-se a melhoria da confiabilidade, que é, sem dúvida, um dos aspectos mais importantes de um programa de melhoria de qualidade, onde uma empresa deverá realizar diversas tarefas destinadas a avaliação do desempenho do produto, que se costuma chamar de Análise de Confiabilidade

Além disso, ao se considerar as informações que a gestão de custos proporcionam, e que vão desde a identificação de como e onde os custos incorrem (a mensuração) até a análise de como e porque os custos são incorridos, deve-se destacar qual a relação de custo e benefício que o produto proporciona, o que é preciso mudar entre outros aspectos que referem-se a análise dos custos (MARZANO, 1999).

Desse modo, a gestão de custos, que abrange o controle e a análise, é bem mais dinâmica e está diretamente ligada à administração, auxiliando-a no planejamento, controle e análise das operações. Esse foco da gestão de custos fornece à administração informações de desempenho, informações para controle das operações e das atividades e informações para o planejamento e tomada de decisão (BACKER e JACOBSEN, 1972, p.10).

2.2 A Competição e a Informação

Atualmente as discussões quanto a competitividade e disponibilização das informações, como formas de aumentar a capacidade de atuação das empresas junto aos novos mercados, também estão atraindo os pesquisadores profissionais. A este respeito Fernandes (1996, p.14), destaca que as discussões sobre Produtividade, Competitividade e Qualidade atraem a atenção de pesquisadores profissionais de todas as áreas, e abre espaço para reflexão sobre novas formas

de organização do trabalho e de implantação de tecnologias direcionadas para a Qualidade Total, através da participação e comprometimento por parte dos empregados para a consecução de suas metas, refletindo-se no gerenciamento dos recursos humanos.

De acordo com McGee e Prusak (1994, p.3), em uma economia de informação, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz, sendo estas as grandes líderes de mercado.

Freitas et al. (2001, p.5) assinala que atualmente as empresas se utilizam de várias tecnologias diferentes da geração de informações, tais como: *Executive Information Systems*, Sistema de Apoio à Decisão, *Enterprise Resource Planning*, Sistemas Gerenciadores de Banco de Dados, *Data Warehouse*, Inteligência Artificial, *Data Mining*, Sistemas Especialistas, Sistemas de Telecomunicações, Recursos da Internet e Ferramentas de Automação de Escritórios.

Assim, conforme coloca Laudon e Laudon (1999, p.3,) as organizações de todos os tamanhos necessitam dos sistemas de informação para interagir com os problemas e oportunidades de ambiente de negócios globais, pois estes transformam a maneira como o trabalho é conduzido e como os produtos e serviços são produzidos, além de introduzir novas ferramentas para melhorar a vida do indivíduo e de sua comunidade.

2.2.1 Conceitos e Definições

Tomando por base Garber (2001, p.32), o dado “é o elemento básico a partir do qual percebemos e registramos uma realidade”, e dados primários são “aqueles fornecidos diretamente pelo consumidor” (p.39); e dados secundários são aqueles obtidos “quando não temos acesso ao dado primário. Neste caso, a informação já foi processada e o que temos é um sumário preparado no formato de tabela, gráfico, estatística, etc.” (p.40).

De acordo com Oliveira (1998) (apud BEZERRA, 2001, p.25), diferenciando dado de informação, “Dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação, e Informação é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões”, e assinala que este conceito é direcionado ao executivo, sendo que a

informação é útil a qualquer indivíduo ou grupo da organização, que necessite tomar decisões.

Gordon e Gordon (1999) (apud BEZERRA, 2001, p.7) cita que: “dado pode ser definido como fatos fundamentais, figuras, observações e medidas sem contexto ou organização. Informação é o dado que sofreu um processo de organização, interpretação, possivelmente formatação, análise e resumo”.

Leite (2001, p.8) complementa que os dados são processados nos Sistema de Informação (Sis) de forma manual e ou computadorizada, e a sua classificação é apenas teórica já que, atualmente, devido ao desenvolvimento tecnológico, dificilmente se utiliza um sistema manual, principalmente devido ao volume de dados a serem processados e o tempo necessário para manipular todos esses dados.

Korth (1995) (apud PEZZIN, 2001, p.30) conceitua sistema de banco de dados como sendo “uma série de componentes funcionais, incluindo o gerenciador de arquivos, o gerenciador de buffer, o interpretador de consultas, o seletor de estratégias, o gerenciador de recuperação e o controlador de concorrência”.

Date (1991) (apud PEZZIN, 2001, p.31) considera sistema de banco de dados, como sendo “um sistema de manutenção de registros por computador. O próprio banco de dados pode ser considerado uma espécie de sala de arquivo eletrônica, ou seja, um depósito de um conjunto de arquivos de dados computadorizados que oferecem recursos ao usuário”.

Garber (2001, p.32) conceituando informação e conhecimento, coloca que “todo dado coletado capaz de diminuir o nível de incerteza na tomada da decisão será chamado de informação”, e que conhecimento é “o conjunto de informações sobre o mercado, colhidas ao longo de um período de tempo, que nos ajuda a minimizar os riscos de uma decisão errada”.

Ferreira (2000, p.1) complementa que a informação é a matéria-prima essencial ao processo de decisão, mas a sua utilidade só será comprovada se a agilidade com que for produzida for a mesma que a fornecida. Desta forma, as empresas terão a informação útil e ágil se for fortalecida pela adoção de conceitos econômicos mais adequados à evidência do valor patrimonial da empresa.

Gordon e Gordon (1999) (apud BEZERRA, 2001, p.7) definem conhecimento como sendo “a compreensão ou modelo sobre pessoas, objetos ou

eventos, derivada da informação sobre os mesmos” e a sabedoria, pode ser definida como sendo “a capacidade de utilizar o conhecimento para uma finalidade”.

2.2.2 Estrutura do Sistema de Dados

Conforme enfoque dado por Silva (2003, p.117), assinala que o conhecimento adquirido pode impactar na estratégia de atuação, já a tomada de decisão acontece a partir do conhecimento, gerado a partir do seguinte processamento: as informações externas analisadas geram um conhecimento externo, aliado às informações internas analisadas que geram um conhecimento interno; os dois conhecimentos analisados geram a tomada de decisão em nível organizacional, que vai impactar na estratégia de atuação (Figura 5).

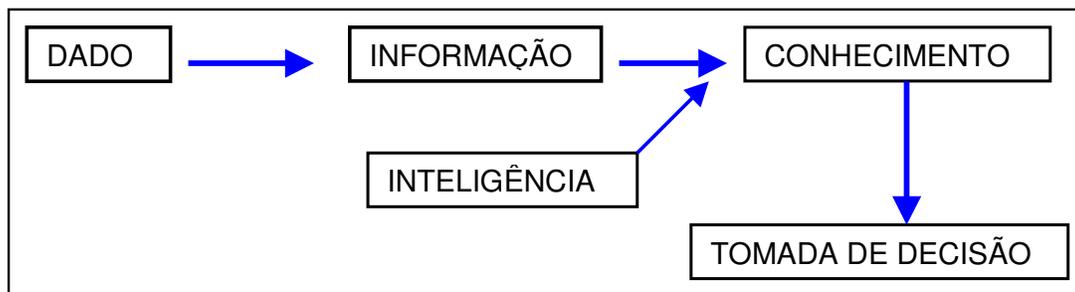


Figura 5 – O conceito de inteligência na hierarquização

Fonte: SILVA, 2003, p.117.

De acordo com a Figura 5, tem-se que o dado é o conceito de inteligência na hierarquização, onde esta se faz através da integração: dado - informação - conhecimento - informação-conhecimento, permitindo que a tomada de decisão seja realizada embasada em dados e fatos.

Desta forma, segundo Costa e Silva (2000, p.5) a coleta das informações dependerá da concepção de perfil a ser suportado pela inteligência competitiva, e de acordo com Mockler (1992) (apud COSTA e SILVA, 2000, p.5-6), para a realização da coleta de informações para inteligência competitiva, são sugeridas os seguintes passos:

- Identificação dos seus competidores;
- determinar o que é preciso saber sobre competidores (dados e análise que

ilustrariam melhor como essas companhias estão trabalhando);

- identificar as fontes específicas dessas informações;
- organizar os recursos da corporação e elaborar uma estratégia para obtenção das informações necessárias e das quais não tem acesso regular;
- juntar todas as informações, avaliar os dados e a performance potencial dos seus competidores e comparar com as previsões que a equipe está fazendo para a empresa;
- monitorar as ações dos seus competidores e comunicar continuamente essas informações a toda a empresa de maneira que a gestão e a gerência possam alterar suas ações, concomitantemente.

Silva (2003, p.117) complementa que a busca pela competitividade empresarial se dá através da utilização da informação da qual se tem posse, assim, tem-se que o novo paradigma organizacional é a competitividade, a habilidade estratégica que todos devem adquirir, desde o indivíduo até as organizações pequenas, médias ou grandes, com fins lucrativos ou sociais, em um processo de monitoramento permanente.

Garber (2001, p.60) assinala que a estrutura de sistema de dados deve ser composta por vários arquivos de dados e formar uma base. Assim, cada arquivo tratará de um tema, onde se tem:

- Características (pontos fracos e fortes e acessórios) dos produtos fornecidos por cada fabricante;
- Rede de distribuidores que representam cada fabricante;
- Forma de financiamento dos distribuidores dos concorrentes;
- Notícias veiculadas na mídia sobre cada distribuidor, fabricante ou produto;
- Preços dos produtos ofertados na mídia, com referência de marca, modelo, data da promoção, forma de pagamento, garantia etc. para o distribuidor;
- Preços observados em lojas e distribuidores da concorrência, ofertados a clientes aos quais os vendedores têm acesso;
- Preços apresentados pela concorrência em licitações públicas ou em concorrências para fornecer os produtos em empresas privadas;
- Arquivo de dados da concorrência com os produtos ou serviços que seus clientes adquiriram;

- Principais parceiros comerciais dos concorrentes;
- Localização das fábricas e centros de distribuição da concorrência.

2.3 Inteligência Competitiva

Teixeira Filho (2002, p.1) assinala que atualmente a competição é tão acirrada que as empresas de maior visão já perceberam que a verdadeira corrida está no futuro, e segue um ciclo de nascimento, juventude, maturidade, declínio e, eventualmente, morte, e para se evitar o declínio, a empresa precisa buscar, permanentemente, uma nova curva de ciclo de vida, um salto transformacional que viabilize um novo ciclo de desenvolvimento.

De acordo com Lesca (1996) (apud REGINATO e VARGAS, 2001, p.3), o conjunto de métodos e de técnicas de monitoramento do ambiente externo e concorrencial são propostos pela área de inteligência competitiva (IC). Estes métodos reúnem um conjunto de procedimentos de tratamento e de análise da informação, através dos quais a empresa desenvolve o que se denomina de escuta "antecipativa" do ambiente. Muitas vezes esse monitoramento identifica apenas tendências, ou seja, "sinais fracos" do ambiente e que têm o objetivo criativo de descobrir oportunidades e de reduzir os riscos ligados à incerteza.

Os sistemas de inteligência competitiva têm por objetivo prover as empresas de um programa sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre as atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios a fim de atingir as metas corporativas.

A inteligência de marketing "é o conhecimento sobre o mercado, para que se possa reduzir ao máximo as incertezas intrínsecas às decisões nas organizações e tornar mínimo o risco de uma decisão errada" (GARBER, 2001, p.31).

2.3.1 Conceitos e Definições

A Inteligência Competitiva vem sendo tratada no Brasil também como Inteligência Empresarial, Inteligência de Marketing e Gestão Estratégica do

Conhecimento; nos Estados Unidos como *Technology Watch*, *Competitive Intelligence System*, *Business Intelligence*, *Competitor Intelligence*; e na França, *Veille Technologique*, *Intelligence Economique*, *Intelligence Concurrencielle*. São apresentados, a seguir, alguns conceitos de Inteligência Competitiva, que estão sendo adotados por especialistas no assunto (FREITAS et al, 2001, p.6):

- A Inteligência Competitiva é um programa institucional sistemático para garimpar e analisar informação sobre as atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas;
- É uma atividade de gestão estratégica da informação que tem como objetivo permitir que os tomadores de decisão se antecipem sobre as tendências dos mercados e a evolução da concorrência, detectem e avaliem ameaças e oportunidades que se apresentem no seu ambiente para definirem as ações ofensivas e defensivas mais adaptadas às estratégias de desenvolvimento da empresa;
- Processo de coleta, análise e disseminação da inteligência relevante, específica, no momento adequado, referente às implicações com o ambiente do negócio, os competidores e a organização;
- Informação que garante ao tomador de decisão que a empresa ainda é competitiva... a inteligência é o cão de guarda da competitividade, não um apreciador passivo dos competidores... Inteligência competitiva ou inteligência empresarial é uma ferramenta do líder da empresa, uma competência central resultante de uma visão ampla da empresa em relação ao concorrente, que busca explorar incessantemente seus pontos fracos, ao mesmo tempo em que frustra surpresas competitivas. Está colocada de forma ótima no contexto da meta estratégica para deslocar o melhor ou permanecer o melhor em um segmento industrial;
- Processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa.

A Inteligência Competitiva é um processo informacional proativo que

conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. Também é considerada como um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado (ABRAIC, 2003, p.1).

De acordo com ABRAIC (2003, p.1), o processo informacional é composto pelas etapas de coleta e busca ética de dados, informes e informações formais e informais (tanto do macroambiente como do ambiente competitivo e interno da empresa), análise de forma filtrada e integrada e respectiva disseminação.

Assim sendo, pode-se resumir que Inteligência Competitiva refere-se ao conjunto de atividades de monitoramento e de análise de dados, estruturas e processos do ambiente com o objetivo de fornecimento de informações úteis ao processo decisório e de planejamento estratégico empresarial.

2.3.2 Sistemas de Inteligência Competitiva

Teixeira Filho (2002, p.1) assinala que a visão estratégica é o ponto de partida para o salto transformacional da empresa e, conseqüentemente, para a sua sobrevivência, ou seja, a visão é fruto da criatividade dos administradores ao perceberem e analisarem o ambiente externo.

Reginato e Vargas (2001, p.4) assinalam que as informações concorrenciais representam o insumo básico para as empresas na obtenção de vantagens competitivas, pois fornecem elementos sobre a configuração das forças e das tendências de mercado, ou seja, as empresas devem desenvolver mecanismos de pesquisa e de busca das informações consideradas críticas, não só as que oferecem subsídios para o seu funcionamento operacional, mas também as que as auxiliem a melhor posicioná-las estrategicamente.

De acordo com Teixeira Filho (2002, p3), a transformação dos dados corporativos em inteligência competitiva é de suma importância para os administradores, e isto se deve à divisão dos sistemas de suporte a decisão em sistemas orientados a modelos, que se baseiam em modelos teóricos e capacidade de análise e agregação de dados em estatísticas e históricos e; em sistemas orientados a dados, que computam totais, médias e distribuições, em diferentes perspectivas, dando variados elementos para a interpretação do

tomador de decisão. Desta forma, tem-se o avanço nas áreas de redes e bancos de dados, com grande interesse em *data warehouse*, que reflete o crescimento da importância dos sistemas de suporte a decisão orientados a dados.

Para Costa e Silva (2000, p.7), para ter um sistema de inteligência competitiva, faz-se necessário a criação e manutenção de banco de dados, sendo que as informações podem ser adquiridas através dos seguintes recursos informacionais: Internet, serviços de clipagem, *mídia kit*, fontes financeiras, fontes governamentais, consulta a bases de dados *on-line*, *workshop* de informações e a rede interna de relacionamento.

De acordo com ABRAIC (2003, p.1), o processo de Inteligência Competitiva tem sua origem nos métodos utilizados pelos órgãos de Inteligência governamentais, que visavam basicamente identificar e avaliar informações ligadas à Defesa Nacional. Essas ferramentas foram adaptadas à realidade empresarial e à nova ordem mundial, sendo incorporadas a esse processo informacional as técnicas utilizadas:

- pela Ciência da Informação, principalmente no que diz respeito ao gerenciamento de informações formais;
- pela Tecnologia da Informação, dando ênfase as suas ferramentas de gerenciamento de redes e informações e às ferramentas de mineração de dados;
- pela Administração, representada por suas áreas de estratégia, marketing e gestão.

Os fatores aqui apresentados fazem com que os sistemas de inteligência competitiva estejam sendo considerados como um passo a mais no desenvolvimento dos programas de qualidade e produtividade. Se a produção orientada para as necessidades do consumidor não é suficiente para garantir o sucesso da empresa, a monitoração da concorrência e das novas tecnologias é de fundamental importância para que a empresa possa identificar as ameaças e antecipar oportunidades que lhe permitam conquistar uma posição competitiva favorável.

Entende-se, portanto, que a Inteligência Competitiva atua como um radar para a empresa, proporcionando-lhe o conhecimento das oportunidades e

ameaças identificadas no ambiente, que poderá instruir suas tomadas de decisão, visando a conquista de vantagem competitiva.

Desta forma a Inteligência Competitiva pode ser utilizada com as seguintes funções na organização: como ferramenta para gestão da inovação tecnológica; como instrumento para tomada de decisão; e ainda como forma de agregar valor à função de informação.

2.3.3 A Construção da Inteligência de Mercado da Organização

Boff e Vargas (2001, p.3) assinalam que para fazer face aos riscos que a competitividade suscita, as empresas têm a necessidade de novos instrumentos de orientação que as auxiliem na identificação e na previsão do ambiente, que evolui constantemente, sendo que um destes instrumentos é a disposição de métodos de organização, de síntese e de prospecção de informação para dar suporte às suas ações, permitindo dessa forma, a obtenção de maiores condições para enfrentar a concorrência e as perturbações dos mercados.

A área de Inteligência Competitiva, embora tenha adquirido novos aportes, métodos e contribuições, particularmente proporcionados pelas evoluções verificadas nas áreas de Sistemas de Informações, de Planejamento Estratégico e da Informática, não representa um campo do conhecimento totalmente inexplorado (STERNE, 2001, p.25). Ao contrário, sobre a informação, insumo vital para a Inteligência Competitiva, muito tem sido considerado e desenvolvido tanto academicamente, quanto na prática efetiva das organizações (MARZANO, 1999).

De acordo com Garber (2001, p.50) existem algumas fontes de dados internas que merecem atenção para a construção da inteligência de mercado da organização, destacando os volumes de vendas, onde os dados se devem a: Vendedor; Filial; Canal de distribuição; Forma de financiamento; Linha de produtos; Número de vendedores, vendedores dedicados a cada linha de produto; Partes fixas e variáveis do comissionamento dos vendedores; Qualificação da equipe de venda; Nível de estoque; Investimentos em propaganda, promoção, eventos etc; Nível de cancelamento de contratos; Clientes novos; Renovação de contratos antigos; Rentabilidade financeira de cada linha de produto; Contas a pagar e receber.

A manutenção de vantagens competitivas pelas empresas requer análise

dos componentes internos do ambiente organizacional e dos componentes externos, formados pelo macro-ambiente que afeta os negócios (PORTER, 1986).

Garber (2001, p.51-54) complementa que, quanto aos dados externos que ajudarão ao executivo tomar as decisões em cima do comportamento de mercado, estes podem ser obtidos através de:

- Associações classistas – traçar metas através da utilização dos dados disponibilizados pelas associações;
- Órgãos de governo como fonte de dados – neste caso específico, os dados são coletados para melhorar e atender as necessidades da população a que se integra;
- Órgãos governamentais reguladores de atividade – são os dados disponibilizados sobre os incentivos e a legislação reguladora da atividade econômica, onde existem as estatísticas que demonstram a tendência de mercado;
- Instituto de pesquisa privada com pesquisa consorciada – dados produzidos sob encomenda do mercado;
- Agência de informações – são dados disponibilizados sobre a movimentação das estratégias organizacionais nas áreas administrativas, financeiras e creditícia das empresas;
- Internet, intranet e extranet – dados disponibilizados na web;
- Pesquisa de mercado – são dados disponibilizados através de uma consulta direta ao cliente final do produto;
- Banco de dados – são dados adquiridos através da compra de banco de dados em empresas especializadas, tanto na área pública como na área privada.

Day e Wensley (1988) (apud REGINATO e VARGAS, 2001, p.8) assinalam que devem ser observadas três condições fundamentais para se definir a vantagem competitiva:

- a primeira - observa que vantagem é a integração das fontes componentes, da posição e do resultado de performance da empresa;
- a segunda - distingue que o conceito de vantagem, reside em uma habilidade superior, em disponibilidade de recursos que são revelados

através da competitividade do produto no mercado. Um ponto de vantagem pode ser proveitoso somente quando oferece benefícios que são percebidos e valorizados pelo cliente, e que são difíceis do concorrente oferecer;

- a terceira - identifica os produtos e os mercados para os quais a empresa está realmente capacitada para atuar; esta vantagem surge do valor que a empresa consegue criar e o que é percebido pelo cliente. Nesta última, a informação concorrencial é elemento-chave.

2.4 Sistemas de Informação

De acordo com Bach (2001) as empresas costumam não dar total importância ao fato de que gerir um departamento de sistemas de informação não pode ser realizado da mesma forma como se gere e dirige um departamento de vendas, marketing, finanças ou um outro qualquer.

Para Laudon e Laudon (1999) um sistema de informação (SI) pode ser definido como: “um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações”.

Bach (2001), assinala que as características temporais, tecnológicas e de recursos humanos diferem de forma importante entre si, mas essas mudanças só ocorreram a partir da década de 80, onde a informática estava essencialmente ligada a um centro de cálculo, e este gerido através de um fornecedor de serviços ou internamente através da própria estrutura da organização. Foi a partir dos anos 90, e, sobretudo no fim dessa década, que os departamentos de sistema de informação passaram a se integrar de uma forma definitiva na própria estrutura organizacional das empresas, sendo considerados cada vez mais como um elemento agregador de valor para as mesmas. Essa mudança radical no enfoque estratégico das empresas, em relação aos departamentos de sistema de informação, obriga os profissionais desta área a estar em cada dia mais, preparados para dar respostas eficazes aos novos adeptos.

2.4.1 Conceitos e Definições

Segundo posicionamento de O'Brien (2002, p.15), lembra que os conceitos de sistemas são subjacentes ao campo dos sistemas de informação, desta forma os conceitos genéricos de sistemas se aplicam a empresas e aos componentes e atividades dos sistemas de informação. Os conceitos de sistemas mais usuais são aqueles em que:

- as redes de computadores são sistemas de componentes de processamento de informação;
- os usos das redes de computadores pelas empresas são, na verdade, sistemas de informação interconectados;
- o desenvolvimento de maneiras de utilizar as redes de computadores nos negócios inclui o projeto dos componentes básicos dos sistemas de informação;
- a administração da tecnologia da informação enfatiza a qualidade, o valor para o negócio e a segurança dos sistemas de informação de uma organização.

Na visão de Laudon e Laudon (1999, p.4), os SI contêm informações sobre pessoas, lugares e coisas de interesse, no ambiente ao redor da organização e dentro de própria organização, e são utilizados para a transformação da informação em uma forma utilizável para a coordenação de fluxo de trabalho de uma empresa, ajudando empregados ou gerentes a tomar decisões, analisar e visualizar assuntos complexos e resolver outros tipos de problemas. Para tal, utilizam um ciclo de três atividades básicas: entrada, processamento e saída.

De acordo com Carmo (1999) (apud PEZZIN, 2001, p.7), o SI possui três funções básicas na organização de uma empresa, as quais têm a capacidade de transformar informação em conhecimento. São elas:

- Resolução de problemas, mediante o equacionamento e a proposta de soluções para apoiar o dirigente da empresa a atuar como agente transformador;
- Produção do conhecimento, através da obtenção de informações que seriam de difícil acesso por outros procedimentos;

- Tomada de consciência, propiciando a sensibilização para um problema da organização e o desenvolvimento da consciência da coletividade sobre a sua solução a curto e médio prazo.

De acordo com Oliveira (1998, p.39) existem algumas definições da expressão “sistema de informações gerenciais”, entre as quais podem ser analisadas as apresentadas a seguir:

- sistema de pessoas, equipamentos, procedimentos, documentos e comunicações que coleta, valida, executa operações, transforma, armazena, recupera e apresenta dados para uso no planejamento, orçamento, contabilidade, controle e outros processos gerenciais para vários propósitos administrativos. Os sistemas de processamento de informações tornam-se sistema de informações gerenciais quando sua finalidade transcende uma orientação para processamento de transação, em favor de uma orientação para a tomada de decisões gerenciais;
- método organizado de prover informações passadas, presentes e futuras, relacionadas com as operações internas e o serviço de inteligência externa. Serve de suporte para as funções de planejamento, controle e operação de uma empresa através do fornecimento de informações no padrão de tempo apropriado para assistir o tomador de decisão;
- sistema integrado homem-máquina que provê informações para dar suporte às funções de operação, administração e tomada de decisão na empresa;
- grupo de pessoas ou um conjunto de manuais e equipamentos de processamento de dados voltados para a seleção, armazenamento, processamento e recuperação de dados com vistas à redução de incertezas na tomada de decisões, através do fornecimento de informações para os executivos, a tempo, para que eles possam usá-las da maneira mais eficiente;
- sistema voltado para a coleta, armazenagem, recuperação e processamento de informação, usadas ou desejadas por um ou mais executivos no desempenho de suas atividades;
- consiste em, pelo menos, uma pessoa de certo tipo psicológico que se vê diante de um problema em algum contexto organizacional para o qual ele

necessita de evidência para chegar a uma solução (isto é, selecionar algum curso de ação) e que a evidência se torna disponível a ele através de algum modo de apresentação;

- método organizado para prover o executivo de informações passadas, presentes e futuras sobre a operação interna e o ambiente da empresa. Dá suporte às funções de planejamento controle e operação de uma empresa, fornecendo informação uniforme para assistir à tomada de decisão;
- combinação de pessoas, facilidades, tecnologia, ambiente, procedimento e controles, com os quais se pretende manter os canais essenciais de comunicação, processar certas rotinas típicas de transações, alertar os executivos para a significância dos eventos internos e externos, e proporcionar uma base para a tomada de decisão inteligente.

2.4.2 Tipos de Sistemas de Informação

Um sistema de informação deve dar qualidades às informações empresariais, bem como filtrá-las por níveis de decisão, ou seja, subdividi-las em níveis, de acordo com os níveis hierárquicos funcionais que irão utilizá-las e, nos níveis menores, fazer com que se condensem em outras informações para os níveis acima, e assim sucessivamente até o maior escalão de decisão, que deverá receber as informações com um resumo para decisões estratégicas (CAUTELA e POLLONI, 1991).

Oliveira (1998, p.34) considera que o Sistema de Informações Gerenciais (SIG) é um processo de transformação de elementos não compilados, para a formação de dados, onde estes terão uma informação capaz de subsidiar todos os departamentos de uma empresa para os vários propósitos administrativos, visando o processo decisório gerencial, sendo organizado com informações passadas, presentes e futuras apropriadas, de poucas incertezas, para os tomadores de decisão.

De acordo com O'Brien (2002, p.20), um sistema de informação que expressa uma estrutura conceitual fundamental, depende dos recursos humanos (os usuários finais e os especialistas em SI), de hardware (máquinas e mídia), software (programas e procedimentos), dados (bancos de dados e bases de conhecimento) e redes (mídia de comunicações e apoio de rede) para executar

atividades de entrada, processamento, produção, armazenamento e controle que convertem os recursos de dados em produtos de informação.

De acordo com O'Brien (2002, p.109) a formação dos sistemas abertos propicia maior conectividade, ou seja, aumenta a capacidade dos computadores em rede e outros dispositivos acessarem e se comunicarem facilmente entre si e compartilhem informações. Uma arquitetura de sistemas abertos também proporciona um alto grau de interoperabilidade de rede, pois permite que muitas aplicações diferentes dos usuários finais sejam realizadas utilizando as diversas modalidades de sistemas de computadores, pacotes de software e bancos de dados fornecidos por várias redes interconectadas.

2.4.3 Componentes de um Sistema de Informação

Martin (1991) (apud PEZZIN, 2001, p.9), considera que os dados mais o processamento geram as informações, assim, os componentes de um sistema de informações são descritos na Figura 6 expondo os elementos que irão compor e atuar no sistema, de acordo com a entidade a qual está relacionado.

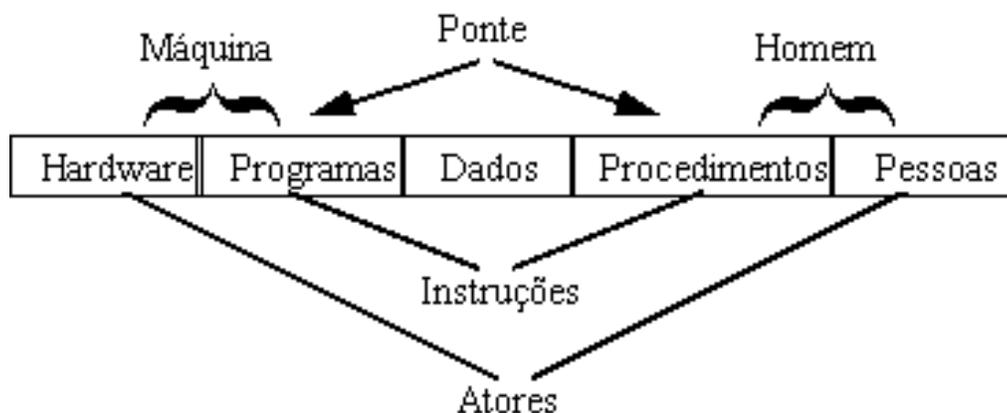


Figura 6 – Os componentes de um sistema de informações

Fonte: Martin (1991) In PEZZIN (2001, p.9).

A figura 6 expõe os relacionamentos existentes entre os diversos elementos que compõem um SI, evidenciando a necessidade de todos os componentes a fim de que seja caracterizada a gerência da informação. A conotação da ponte visa realizar a união entre os programas e o procedimento, ou

seja, a definição formal das funções de gerenciamento da informação.

Laudon e Laudon (1999), referem que um sistema de informação baseado em computadores (SIBC) usa a tecnologia de computação para executar parte das funções de processamento de um sistema de informação e também algumas das funções de entrada e saída. Um sistema de informação é uma parte integrante de uma organização e é um produto de três componentes: tecnologia, organizações e pessoas, onde:

- Organizações – as organizações moldam os sistemas de informação de várias formas óbvias. Empresas são organizações formais. As organizações são hierárquicas e estruturadas. Cada organização tem uma cultura específica, ou premissas fundamentais, valores e uma maneira de fazer as coisas que foram aceitas pela maioria dos membros da empresa. As organizações precisam construir sistemas para resolver problemas criados por fatores internos e externos;
- Pessoas – as pessoas usam informações vindas de sistemas baseados em computadores em seus trabalhos, integrando-as ao ambiente de trabalho. Elas são solicitadas a introduzir dados no sistema, de forma que o computador possa lê-los. Os empregados precisam de treinamento para usar os sistemas de informação. A interface com o usuário ou aquelas partes de um sistema de informação com os quais as pessoas devem interagir, tem grande influência na eficiência e na produtividade dos empregados;
- Tecnologia – a tecnologia é o meio pelo qual os dados são transformados e organizados para uso das pessoas. Um sistema de informação pode ser um sistema manual, usando somente lápis e papel. Os computadores substituíram a tecnologia manual de processamento, podendo executar milhões e até mesmo centenas de milhões de instruções por segundos.

O'Brien (2002, p.20) complementa que um sistema de informação possui recursos dos Sistemas de Informação. No modelo básico de S,I tem-se 5 recursos principais: pessoas, hardware, software, dados e redes.

- Recursos Humanos –as pessoas são necessárias para todos os sistemas de informação, sendo estes os usuários finais e os especialistas em SI.

- Recursos de Hardware – todos os dispositivos físicos em equipamentos utilizados no processamento de informações.
- Recursos de Software – todos os conjuntos de instruções operacionais chamados programas, tendo como função dirigirem e controlar o hardware, além dos conjuntos de instruções de processamento da informação requisitada pelas pessoas, denominado de procedimento.
- Recursos de Dados – mais do que a matéria-prima são, na realidade, um valioso recurso organizacional que deve ser efetivamente administrado para beneficiar todos os usuários finais de uma organização.
- Recursos de Rede – São redes de telecomunicações, como a Internet, intranets e extranets, que são essenciais para o sucesso da operação de todas as empresas.

Deste modo, as empresas estão podendo utilizar o SI, o que na avaliação de Maçada e Borentein (2002, p.3) é uma importante atividade para caracterizar o sucesso do sistema e garantir seu continuado uso pois, somente com uma avaliação adequada é possível determinar se o investimento feito no SI foi ou não propriamente recuperado. Assim, a avaliação de SI está sendo uma constante cada vez maior nas organizações que adotam uma postura orientada à qualidade, utilizando-os como instrumentos para prover e medir a qualidade de seus serviços a seus clientes.

O autor acima citado complementa dizendo que no caso do sistema social, ocorre a minimização dos atritos gerados pelo choque entre os elementos que se deslocam para compô-lo. Estes são atraídos a partir da imposição de determinadas energias e da responsabilidade do subsistema de gerenciamento dessa organização. Mas existe o risco desse sistema desaparecer, ou seja, é a função da reversão dessa capacidade de atrair os elementos, muitas vezes desencadeados sem que o subsistema gerencial perceba a tendência apresentada pelo conjunto histórico dos conteúdos das variáveis que representam esses atritos, devendo manter o conteúdo dessas variáveis sob controle. E este é obtido através das seguintes identificações:

- as variáveis mais representativas de cada evento (unidades de medida dos indicadores);

- os valores dos conteúdos, admitidos para cada uma das variáveis (quantidades de unidades);
- atividades do processo que deverão ser feitas para que esses valores sejam respeitados;
- os pontos de coleta dos conteúdos dessas variáveis após a execução das atividades dos processos;
- mecanismos que permitam a percepção de eventuais tendências, e
- a forma de atuação, caso alguma tendência seja observada.

De acordo com O'Brien (2002, p.111), as redes de telecomunicações locais e globais estão sendo convertidas para as tecnologias de transmissão digital, que transmitem informações, ou seja, fornece: (1) velocidades de transmissão significativamente maiores, (2) o movimento de quantidades maiores de informações (3) maior economia e; (4) margem muito menor de erro do que os sistemas analógicos. Além disso, as tecnologias digitais permitem que as redes de telecomunicações transportem múltiplos tipos de comunicações (dados, voz, vídeo) pelos mesmos circuitos. ,

2.5 Conclusão do capítulo

Neste capítulo foi feito um apanhado geral de teorias apresentadas por autores sobre o tema em questão, as quais permitirá formar o embasamento necessário para aplicação prática dos problemas apontados na definição do problema e desenvolver argumentos no sentido de comprovar os benefícios da introdução da nova tecnologia implantada.

No capítulo seguinte, será abordado o Sistema Financeiro Nacional e de Cooperativas, mostrando o seu funcionamento.

3 SISTEMAS FINANCEIRO NACIONAL E DE COOPERATIVAS

Atualmente, as fontes tradicionais de recursos para o crédito rural – o Tesouro Nacional, os recursos obrigatórios e os recursos livres – perdem importância para as novas fontes, como a caderneta de poupança rural, principalmente, e os fundos constitucionais. As novas fontes do crédito rural, especialmente os títulos, estão voltadas basicamente para o atendimento da agricultura comercial, pois a captação e a indexação dos recursos via mercado e os grandes volumes de produção necessários para a realização das operações inviabilizam-nas para as pequenas unidades de produção (GASQUES e VILLA VERDE, 1995). Tais características tendem a reforçar o caráter seletivo presente na distribuição social do crédito rural.

3.1 Sistema Financeiro Nacional

Registros feitos por Fortuna (1999), demonstram que em dezembro de 1964, foram criados mecanismos de modernização do processo de intermediação financeira, denominado de Sistema Financeiro Nacional, composto de intermediários financeiros monetários (bancos comerciais), e não monetários (bancos de investimento).

Além disso, cabe destacar que durante várias décadas, o sistema financeiro brasileiro teve sua estrutura composta basicamente por estabelecimentos bancários, que desempenhavam múltiplas funções, próprias de outros tipos de intermediários financeiros, sob o comando do Banco do Brasil (GITMAN, 1989).

Atualmente essa estrutura é regulamentada pelo Banco Central do Brasil (BACEN), que tem entre suas principais atribuições a emissão de papel-moeda, o recebimento dos depósitos compulsórios dos bancos comerciais e dos depósitos voluntários das instituições financeiras em geral, a realização das operações de redesconto de liquidez e redesconto seletivo, a fiscalização das instituições financeiras e concessão de autorização para seu funcionamento, e a administração das reservas cambiais do país. (BACEN, 2004).

3.1.1 Conceitos e Definições

Um conceito bastante abrangente de sistema financeiro é o de ser um conjunto de instituições que se dedicam, de alguma forma, ao trabalho de propiciar condições satisfatórias para a manutenção de um fluxo de recurso entre poupadores e investidores. Mercado financeiro pode ser considerado como elemento dinâmico no processo de crescimento econômico, uma vez que permite a elevação das taxas de poupança e investimentos (FORTUNA, 1999, p15).

Segundo Master (2004), o SFN é o conjunto de instituições intermediadoras de recursos na economia, criado a partir da Lei da Reforma Bancária nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964 e da Lei de Mercado de Capitais nº 4.728, de 14 de julho de 1965, quando foram criados também o Conselho Monetário Nacional - CMN e o Banco Central do Brasil - BACEN, além de diferentes instituições de intermediação financeira, entre as quais, as integrantes do Sistema Financeiro da Habitação - SFH, posteriormente, incorporados ao quadro institucional do sistema a Comissão de Valores Mobiliários - CVM, criada pela Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976 e, mais recentemente, em 21 de setembro de 1988, através da Resolução nº 1.524 do BACEN, os Bancos Múltiplos.

Ainda conceituando as principais entidades responsáveis pelo Sistema Financeiro Nacional, segundo o Banco Central do Brasil (2004, p.1), destaca-se:

- Superintendência da Moeda e do Crédito (Sumoc) - Núcleo inicial do BACEN, formada em 1945 com o objetivo de controlar o mercado monetário, atualmente extinto;
- Banco Central do Brasil (BACEN) - Criado na reforma de 1964 com o nome de Banco Central da República do Brasil. É o órgão executor da política monetária do país, exerce ainda a função de regulamentar e fiscalizar todas as atividades de intermediação financeira. Cumpre e faz cumprir a legislação em vigor e as normas do Conselho Monetário Nacional;
- Rede do Sistema Financeiro Nacional (RSFN) - é a estrutura de comunicação de dados, implementada por meio de tecnologia de rede, criada com a finalidade de suportar o tráfego de mensagens entre as instituições financeiras titulares de conta Reservas Bancárias, as câmaras e os prestadores de serviços de compensação e de liquidação, a Secretaria do

Tesouro Nacional - STN e o Banco Central do Brasil, no âmbito do Sistema de Pagamentos Brasileiro - SPB. Essa plataforma tecnológica é utilizada principalmente para acesso ao Sistema de Transferência de Reservas - STR e ao Sistema de Transferência de Fundos - Sitraf, o primeiro operado pelo Banco Central do Brasil e o segundo pela Câmara Interbancária de Pagamentos - CIP.

3.1.2 Composição do Sistema Financeiro Nacional

O SFN é formado pelo Conselho Monetário Nacional, que se divide em Subsistema Normativo e Subsistema Operacional, como mostra a figura 7.

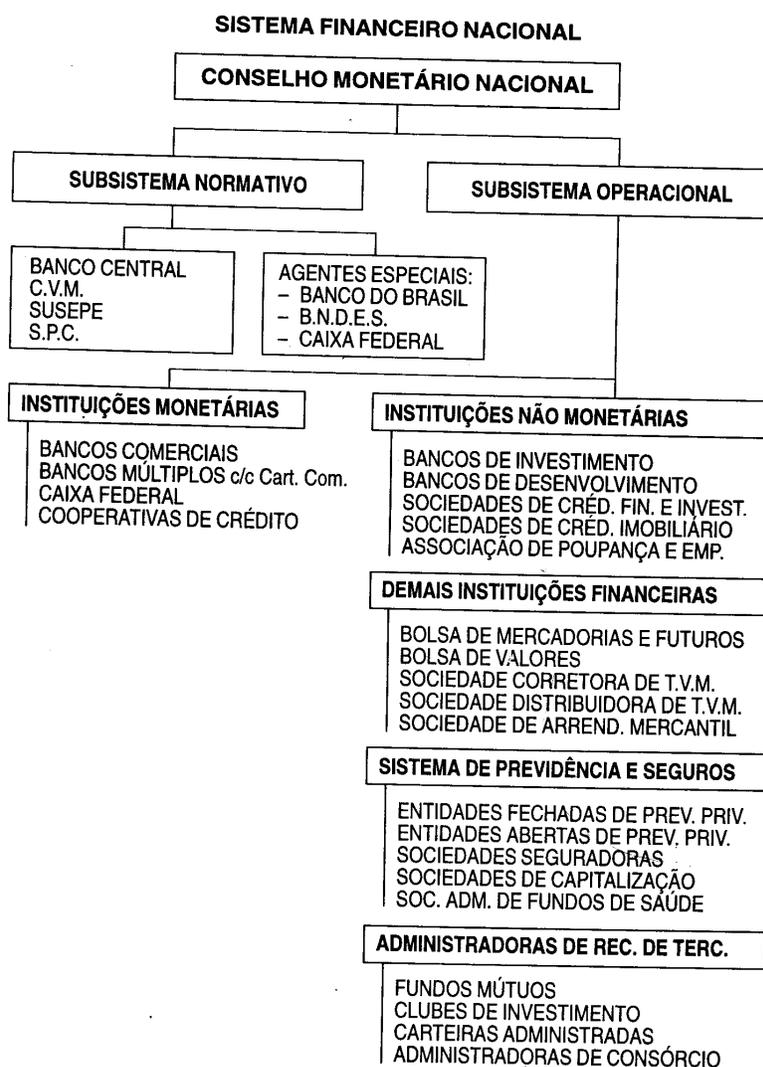


Figura 7 – Sistema Financeiro Nacional

Fonte: Modelo adaptado de Fortuna (1997, apud SCHARDONG, 2002, p.48).

Atualmente, o sistema bancário no Brasil é formado por mais de cem instituições privadas nacionais e multinacionais, oficiais e estaduais, com predominância dos bancos comerciais privados, que por lei, são obrigados a manter encaixes, isto é, reservas compulsórias iguais a um percentual específico de seus depósitos, segundo determinações do Banco Central, encarregado do controle dos meios de pagamento (EDWARD, 1995).

Segundo Master (2004), o Subsistema Normativo é aquele que normatiza, que cria as normas que orientarão o funcionamento do sistema. Sua função é regular, controlar e exercer fiscalização sobre as instituições intermediadoras, disciplinar todas as modalidades de crédito bem como a emissão de títulos e valores mobiliários. Fazem parte deste subsistema: Conselho Monetário Nacional - CMN; Conselho de Recursos do SFN; Banco Central do Brasil - BACEN; e a Comissão de Valores Mobiliários - CVM.

O Subsistema Operativo é aquele que funciona em segmentos específicos do mercado financeiro, de capital (longo prazo), monetário (curto prazo) e cambial, subordinando-se às normas emanadas do subsistema normativo. Fazem parte deste subsistema:

- **Instituições financeiras bancárias ou monetárias** - são aquelas com capacidade de criar moeda: Bancos Comerciais; Bancos Múltiplos; Caixas Econômicas; Cooperativas de Crédito. Vale destacar que as Cooperativas de Crédito serão abordadas em tópico próprio.
- **Instituições financeiras não bancárias ou não monetárias** - são aquelas que não criam moeda: Bancos de Investimento -BI's; Bancos de Desenvolvimento; Sociedades de Arrendamento Mercantil (Leasing); Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento (financeiras); Sociedades de Crédito Imobiliário.
- **Sistema distribuidor de títulos e valores mobiliários** - é aquela cuja finalidade é negociar e distribuir títulos e valores mobiliários (ações, debêntures, NP's, *Commercial Papers* etc.): Bolsas de Valores; Bolsa de Mercadorias e Futuros - BM&F; Caixa de Registro e Liquidação; Sociedade de Compensação e Liquidação de Operações; Sociedades Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários - SCTVM; Sociedades Corretoras de câmbio - SCC; Sociedades Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários - SDTVM; Agentes Autônomos de Investimento.

- **Agentes Especiais** - são instituições que complementam funções do subsistema normativo e operam em nome do Tesouro Nacional: Banco do Brasil S.A. - BB; Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES; Banco do Nordeste do Brasil S.A. – BNB; Banco da Amazônia S.A. - BASA.

Master (2004) ainda complementa que os integrantes, CMN, CVM e BACEN, fazem parte do subsistema normativo, que regula e controla o subsistema operativo. Essa regulamentação e controle são exercidos através de normas legais, expedidas pelas autoridades monetárias, ou pela oferta de crédito levada a efeito pelo BB e BNDES. As demais instituições financeiras fazem parte do subsistema operativo, competindo no mercado financeiro.

3.1.3 Legislação Regulamentadora do Sistema Financeiro Nacional

Os principais órgãos do governo que integram o SFN são o CMN, o BACEN, o BNDES e a CVM, que operam fiscalizando e promovendo o funcionamento do mercado financeiro, tendo como principais funções a prestação de serviços e a intermediação de recursos entre aqueles que possuem disponibilidades e aqueles que necessitam desses recursos (MASTER, 2004; BACEN, 2004; CVM, 2004).

Em 1964 a Lei 4.595, foi criada para regulamentar o Sistema Financeiro, devendo ser normatizada através da Constituição de 1988 por outra lei complementar, mas até hoje é a Lei 4.595 que a normatiza. Desta forma, e tomando por base Cunha (2002, p.1), o sistema financeiro nacional, nos termos do art. 192 da Constituição de 1988, "será regulado em lei complementar". Neste sentido a idéia do constituinte era de que tal regulamentação fosse editada no prazo de cento e oitenta dias ao cabo do qual estariam revogados "todos os dispositivos legais que atribuam ou deleguem a órgão do Poder Executivo competência assinalada pela Constituição ao Congresso Nacional, especialmente no que tange a: I - ação normativa;..." (art. 25 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias).

Segundo Master (2004), foi definido pela Lei nº 4.595, que as instituições financeiras, para efeito legal, são pessoas jurídicas, públicas ou privadas que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira,

e a custódia de valor de propriedade de terceiros. Para efeito desta Lei, equiparam-se às instituições financeiras as pessoas físicas que exerçam qualquer das atividades referidas de forma permanente ou eventual. Daí a razão dos Agentes Autônomos de Investimento figurarem como instituições financeiras auxiliares.

3.2 Sistema de Cooperativa

De acordo com Irion (1997, p.110), em 1610, com a fundação das primeiras reduções jesuíticas no Brasil, tem início a construção de um estado cooperativo em bases integrais. Por mais de 150 anos, esse modelo deu exemplo de sociedade solidária, fundamentada no trabalho coletivo, onde o bem-estar do indivíduo e da família se sobrepunha ao interesse econômico da produção. A ação dos padres jesuítas baseou-se na persuasão, movida pelo amor cristão e pelo princípio do auxílio mútuo (mutirão), prática encontrada entre os indígenas brasileiros e, em quase todos os povos primitivos desde os primeiros tempos da humanidade.

Com a chegada dos imigrantes, em sua bagagem cultural, trazem também o trabalho associativo e a experiência de atividades familiares e comunitárias, que motivou a organização de cooperativas no meio rural. Fundando suas próprias escolas, igrejas e outras atividades de caráter cooperativo, tais como: mutirão para o preparo do solo, construção de galpões, casa, colheitas etc. Conforme relata a história, houve problemas de comunicação, adaptação à nova cultura, carência de estradas, escolas e discriminação racial, criando laços de coesão entre eles, resultando no nascimento de sociedades culturais e agrícolas (GAWLAK e RATZKE, 2001, 56).

As cooperativas podem ser definidas acordo com o ramo de atuação: Agropecuário; Consumo; Crédito; Educacional; Especial; Infra-estrutura; Habitacional; Mineral; Produção; Saúde; Trabalho; e Turismo e Lazer (OCB, 2002).

3.2.1 Conceitos e Definições

Antes de tudo, deve-se definir cooperativismo, que é uma doutrina econômica que atribui às cooperativas um papel primordial. Objetiva atingir o pleno desenvolvimento financeiro, econômico social do homem, tendo como base a

cooperação. Opera como o sistema reformista que quer obter o justo preço através do trabalho e da ajuda mútua (COLABORA, 1998, p.9).

De acordo com COLABORA (1998, p.9), para compreender o que é uma cooperativa e os seus princípios, existem os seguintes termos de importância:

- **Cooperar** - Deriva etimologicamente da palavra latina “*Cooperari*”, formada por *cum* (com) e *operari* (trabalhar), significa agir simultaneamente ou coletivamente com outros para um mesmo fim, ou seja, trabalhar em comum para o êxito de um mesmo propósito;
- **Cooperação** - Método de ação pelo qual indivíduos ou famílias com interesses comuns constituem um empreendimento, e onde os direitos de todos são iguais e o resultado alcançado é repartido somente entre os integrantes, na proporção da participação societária nas atividades;
- **Cooperativismo** - É uma doutrina, um sistema, um movimento ou simplesmente uma atitude ou disposição que considera as cooperativas como uma forma ideal de organização das atividades sócio-econômicas da humanidade;
- **Cooperado** - é o produtor rural, o trabalhador urbano ou outro profissional, de qualquer atividade sócio-econômica, que se associa para participar ativamente de uma cooperativa, cumprindo com os seus deveres e usufruindo dos seus direitos;
- **Cooperativa** - Cooperativa é uma associação de pessoas com interesses comuns, organizadas economicamente e de forma democrática, com a participação livre de todos os que têm idênticas necessidades e interesses, com igualdade de deveres e direitos para a execução de quaisquer atividades, operações ou serviços.

3.2.2 Gênero de Serviço

Aqui cabe destacar que a função das Cooperativas de Crédito Rural é realizar o atendimento direto ao produtor rural associado, captando recursos em forma de RDC, Sicredinvest, etc. e emprestando sob a forma de CAC, NP, Financiamento de custeio, Investimentos, etc. É o SICREDI Central, quem define normas e procedimentos operacionais a serem seguidos pelas cooperativas filiadas, além de prestar assessoria jurídica, desenvolvimento pessoal e organizacional,

suporte tecnológico, marketing, logística, contabilidade, fiscalização e normas, objetivando a redução de custos através da economia de escala (GUOL, 2003).

O BANSICREDI, que é o primeiro banco cooperativo de capital privado do Brasil, tem a função de realizar a administração financeira das cooperativas filiadas, dando suporte aos convênios, além de realizar os serviços de compensação de cheques, antes realizados pelo Banco do Brasil (GATI, 2003).

A fundação do banco privado acarretou em avanço tecnológico que permitiu o acréscimo no número de cooperativas. De acordo com a OCB (2002, p.2), até dezembro de 2001 foram criadas 3356 cooperativas, cuja evolução quantitativa das cooperativas brasileiras, por década de fundação, pode ser observada no Gráfico 1.

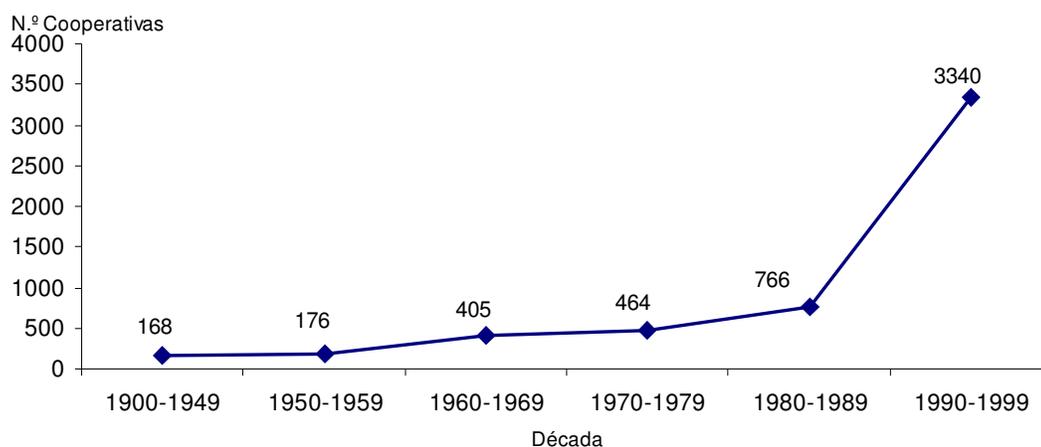


Gráfico1 – Evolução quantitativa das cooperativas, por década de fundação

Fonte: Núcleo de Banco de Dados da OCB – GETE/Núcleo de Banco de Dados – Dezembro/01.

Conforme refere COLABORA (1998, p.9), as sociedades cooperativas podem adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade lícita, de acordo com as atividades econômicas de interesse dos cooperados (tabela 1). Dentre os principais ramos de atividade do Cooperativismo Brasileiro, destacam-se:

- **Agropecuária** – Destina-se ao fornecimento de insumos e à comercialização, beneficiamento e industrialização da produção agropecuária dos cooperados;
- **Consumo** – constitui-se de uma maneira geral, com o objetivo de fornecer gêneros de primeira necessidade e bens de consumo aos cooperados, geralmente empregados de determinada empresa;
- **Crédito** – Funcionam como bancos populares, oferecendo sempre as melhores taxas de juros do mercado;

- **Crédito Rural** – Visa captar recursos destinados ao financiamento das atividades rurais, geralmente trabalhando em conjunto com cooperativas agropecuárias;
- **Crédito Urbano** – Formada por funcionários de uma dada empresa ou por categoria profissional, presta ao seu quadro social todos os serviços bancários convencionais, com vantagens significativas, E, ainda, um valioso instrumento à disposição do trabalhador, para a formação de seu patrimônio e o de sua família;
- **Serviço** – Atende a pequenas e médias propriedades rurais fornecendo energia elétrica e responsabilizando-se pela distribuição e manutenção de sistema elétrico; atua também no setor de telefonia e realiza ações que visam o desenvolvimento agropecuário e agroindustrial;
- **Trabalho** – Agrupa trabalhadores de determinada categoria profissional ou de múltiplas profissões, visando prestar à sociedade um serviço de melhor qualidade e assegurar a melhor remuneração e condição de trabalho para seus cooperados;
- **Escolar** – objetiva atender ao ensino fundamental, fornecendo aos alunos e professores material escolar a preços acessíveis, ou ainda para atender a escolas agrotécnicas, nas quais os alunos são cooperados, sendo a produção por eles obtida comercializada pela cooperativa. Em ambos os casos, os principais objetivos são: educar os alunos dentro dos princípios do cooperativismo, buscar a economia de escala e oferecer ensino de melhor qualidade;
- **Habitacional** – Tem o objetivo de proporcionar aos cooperados a construção e aquisição da casa própria, a preço de custo, e a integração sócio-comunitária entre eles. Os recursos para a realização desses empreendimentos tanto podem ser próprios (autofinanciamento), como obtidos em instituições dos sistemas oficiais de financiamento ou junto a investidores internacionais;
- **Mineração** – Cooperativa que visa agrupar mineradores, beneficiar e comercializar os produtos da mineração;
- **Produção** – Reúne pessoas com objetivos comuns na exploração de quaisquer atividades produtivas, atendendo com maior expressividade os

setores agropecuário e industrial;

- **Saúde** – Constituída por médicos ou odontólogos ou psicólogos e por outros profissionais de atividades afins, tendo por objetivo a prestação de serviços da respectiva especialidade, a preços mais acessíveis do que o de mercado;
- **Especial** – Formada por pessoas de menor idade ou relativamente incapazes, necessitando de um tutor para o seu funcionamento; não são, portanto, plenamente autogestionadas (COLABORA, 1998, p.9).

Tabela 1 – Cooperativas por ramo de atividade e por número de cooperativas no Brasil (dezembro de 2001)

R a m o	C o o p e r a t i v a s	C o o p e r a d o s	E m p r e g a d o s
AGROPECUÁRIO	1.587	822.294	108.273
CONSUMO	189	1.467.386	7.676
CRÉDITO	1.038	1.059.369	20.680
EDUCACIONAL	278	73.258	2.720
ESPECIAL	7	2.064	6
HABITACIONAL	297	69.668	1.375
INFRAESTRUTURA	187	576.299	5.431
MINERAL	37	48.841	34
PRODUÇÃO	147	9.892	348
SAÚDE	863	327.191	21.426
TRABALHO	2.391	322.735	7.443
TURISMO E LAZER	5	150	0
Total	7.026	4.779.147	175.412

Posição em Dezembro/2001

FONTE: Núcleo de Banco de Dados da OCB – GETEC/Núcleo de Banco de Dados – Dezembro/01.

3.2.3 Classificação das Cooperativas

De acordo com COLABORA (1998, p.11) as sociedades cooperativas podem ser classificadas, quanto ao número de participantes, em:

- **Singulares** (1º grau) – Constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoa jurídica que tenha por objeto atividades correlatas às da Cooperativa.
- **Cooperativas Centrais ou Federações de Cooperativas** (2º grau) – Constituídas por, no mínimo 03 (três) singulares, podendo excepcionalmente admitir associados individuais. As centrais concentram mais os objetivos econômicos, enquanto as Federações têm caráter voltado à

representatividade. Ambas poderão ter, entretanto, os dois objetivos simultaneamente.

- **Confederações de Cooperativas** (3º grau) – São constituídas por, no mínimo, 03 (três) Centrais ou Federações, de ramos distintos ou iguais.
- **Organizações Estaduais de Cooperativas** – OCE (4º grau) – São entidades criadas nos termos da Lei 5.764/71, integrantes do sistema OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras), órgão técnico-consultivo do Governo, cuja atribuição é dar assistência, promoção e representação às Cooperativas de todo o país.

Conforme dados da OCB (2002), em dezembro de 2001 as cooperativas brasileiras possuíam 5 milhões de cooperados, como demonstra a figura 8.



Fonte: Núcleo de Banco de Dados da OCB – Elaboração : GETEC/Núcleo de Banco de Dados - Dezembro/01
Figura 8 – Representação do Sistema Cooperativista

Segundo comentário de Schardong (2002, p.77) este crescimento no número de associados pode ser explicado devido as atribuições preponderantes das organizações, que têm na distribuição das atribuições o fator preponderante para a harmonia no desenvolvimento das diversas atividades inerentes aos processos operacionais, decorrentes da atividade fim do empreendimento.

3.3 Sistema de Cooperativa de Crédito

Na visão de Croteau (1968), a cooperativa de crédito existe apenas para promover os interesses econômicos e sociais dos seus associados - famílias unidas por certos laços comuns.

De acordo com Pinho (1982), as cooperativas de crédito são sociedades de pessoas e não de capital. Seu objetivo principal é educativo e, ao mesmo tempo, econômico: criação do hábito de economia sistemática através de depósitos periódicos e regulares de seus associados, os quais se beneficiam do auxílio-mútuo, de empréstimos a juros baixos. Acrescenta ainda, que a cooperativa de crédito é uma associação de pessoas que objetiva o estímulo à reserva de dinheiro, ou seja, a poupança entre seus membros. Esta mesma idéia é reafirmada no manual sobre Cooperativismo elaborado pelo Departamento de Assistência ao Cooperativismo, onde consta que o propósito da cooperativa é fomentar a economia entre seus sócios, podendo ser revertida para os mesmos na forma de empréstimos pessoais.

No que se refere às Cooperativas de Crédito, estas se baseiam nas normas encontradas no estatuto da cooperativa de Rochadale, as quais foram analisadas e debatidas em dois congressos internacionais promovidos pela ACI - Associação Cooperativa Internacional, em 1937 e 1966, e adotadas oficialmente e universalmente como "**princípios cooperativistas**"; e, posteriormente, em 1995, na Conferência Centenária desta mesma ACI, realizada em Manchester na Inglaterra, foram aprovados os novos "**princípios básicos do cooperativismo**", que nortearão o movimento, em todos os países (PINHO, 1984).

3.3.1 Conceitos e Definições

No conceito doutrinário, apontado por Franke (1978, p.58, apud SCHARDONG, 2002, p.67), uma instituição "é uma idéia de obra ou de empresa que se realiza e perdura juridicamente em um meio social", ou seja, um poder se organiza, para realização dessa idéia, e entre os membros do grupo social interessado na realização da idéia, produz-se manifestação de comunhão, dirigida pelos órgãos do poder e reguladas por normas de procedimento.

Tomando por base o conceito jurídico, amparado na psicologia experimental,

Renard (apud SCHARDONG, 2002, p.68), afirma em suas considerações que: “Na instituição não há somente o eu, mas o nós, há alguma coisa que se impõe imperiosamente à consciência individual. São os meus que formam comigo um só corpo espiritual. Eu sou um deles. Há neles alguma coisa de mim mesmo”.

De acordo com Schardong (2002, p.69) numa organização sistêmica, dentro do seu próprio círculo, já existem direitos da coletividade que se sobrepõe aos dos seus membros. Assim, começa a aparecer a personalidade jurídica da coletividade.

Apoiando-se em normatização veiculada por SICREDI (2003), a conceituação dos Princípios Básicos do Cooperativismo envolve os seguintes itens:

Adesão Livre e Voluntária - Cooperativas são organizações voluntárias abertas para todas as pessoas aptas a usar seus serviços e dispostas a aceitar suas responsabilidades de sócio sem discriminação de gênero social, racial, político ou religioso;

Controle Democrático pelos Sócios - As cooperativas são organizações democráticas controladas por seus sócios. Nas cooperativas primárias os sócios tem igualdade na votação (um sócio, um voto). As cooperativas de outros níveis também são organizadas de maneira democrática;

Participação Econômica do Sócio - Os sócios contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de sua cooperativa. Eles usualmente recebem uma compensação limitada, se houver alguma, sobre o capital subscrito, como uma condição da sociedade. Os sócios alocam as sobras para os seguintes propósitos: desenvolvimento da cooperativa, possibilitando o estabelecimento de reservas, parte dessas podendo ser indivisíveis; benefícios aos sócios na proporção de suas transações com a cooperativa; apoio a outras atividades que forem aprovadas pelos sócios;

Autonomia e Independência - As cooperativas são organizações autônomas de auto-ajuda, controladas por seus membros. Se elas entram em acordo com outras organizações, inclusive governamentais, ou recebem capital de origem externa, elas devem fazê-lo em termos que assegure o controle democrático de seus sócios e mantenham sua autonomia.

Educação, Treinamento e Informação - As cooperativas oferecem educação e treinamento para seus sócios, representantes eleitos, administradores e funcionários, possibilitando-lhes contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento. Eles formam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes formadores

de opinião sobre a natureza e os benefícios da cooperação.

3.3.2 Início da Cooperativa de Crédito

Entre 1852 e 1854, Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888), fundou a primeira Cooperativa de Crédito, denominada "Sociedade Beneficente de Heddesdorf" ou Casa de Crédito Mútuo, na cidade alemã de Hamm, iniciando o que seria um grande movimento que se estenderia por todo o mundo com a denominação de Casas Raiffeisen. Orientado inicialmente para a Economia e Crédito, mas também prestando serviços de assessoramento na agricultura e na comercialização dos produtos, esse sistema permitiu ao camponês alemão sair do endividamento e ter um melhor nível de vida (BORTOLI, 1992, p.13).

Para observar a importância do Sistema de Cooperativa de Crédito no Brasil, faz-se necessário abordar o seu histórico de formação e a sua capacidade de integração social. Apoiando-se no que coloca Schröder (2000, p.2), as unidades de produção familiar constituem, em Santa Catarina, cerca de 90% dos estabelecimentos agropecuários e, mesmo assim, é difícil de terem acesso aos benefícios do crédito rural farto e subsidiado. Tal situação deve-se ao fato de que, com o passar dos tempos, os financiamentos rurais, realizados em condições mais favoráveis do que as vigentes no mercado, perderam, gradativamente, os subsídios via taxas de juros e a correção monetária dos contratos passou a ser pós-fixada. Os volumes de recursos do crédito rural reduziram-se drasticamente: em 1984 os recursos liberados atingiram sua maior redução, correspondendo a pouco mais da terça parte do total de recursos de 1979, ano em que o crédito rural atingiu o pico do período de 1969 a 1995.

Segundo posição de Schröder (2000, p.3), a resolução de constituir cooperativas de crédito rural nasceu desses espaços de discussão e culminou na criação, pelo CEPAGRO, do "Programa de promoção do cooperativismo de crédito rural entre as unidades familiares de produção agrícola", cujo principal objetivo foi transformar as credis em uma alternativa para os agricultores familiares, especialmente para aqueles que não se sentiam contemplados pela atuação das cooperativas de crédito existentes e demandavam uma estrutura local para garantir seu acesso ao crédito rural.

3.3.3 Cooperativas de Crédito

O crédito direcionado para empreendedores rurais de pequeno porte não pode ser operacionalizado nos moldes tradicionais, uma vez que a complexidade burocrática é uma das suas principais características. São necessárias instituições que estimulem processos verdadeiramente participativos no planejamento de suas ações e que evitem privilegiar somente os fatores técnicos no processo de liberação dos financiamentos. O atendimento das demandas dos agricultores familiares deve pressupor, então, a consolidação de um sistema de crédito rural alternativo ajustado à realidade desses produtores e voltado à preservação dos seus interesses (DIAS, 2002).

Destacando a importância da Cooperativa de Crédito no Brasil, especialmente no Paraná, o Senador Osmar Dias, em 06 de novembro de 2002, declarou que o sistema de crédito cooperativo rural está sendo muito importante para o financiamento da produção agropecuária do País, podendo acontecer como nos países europeus, onde o cooperativismo é muito forte.

De acordo com O Jornal do Comércio (2002, p.2), atualmente, são 152 as cooperativas de crédito filiadas ao SICREDI em cinco estados - Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, das quais 82% são de pequenos produtores rurais. Os 18% restantes referem-se a grande e médios produtores, pessoas jurídicas sem fins lucrativos, entidades de classe, entre outros. Os clientes/associados têm acesso a 102 produtos, entre depósitos, CDB, RDB, cheque especial, cartão de crédito, crédito pessoal, crédito rural, débito em conta corrente, atendimento pela internet e pagamento de taxas com água, luz e telefone.

3.3.4 Crédito Rural e o Banco Central

De acordo com o Banco Central do Brasil (2004), o Crédito rural tem os seguintes objetivos:

- estimular os investimentos rurais feitos pelos produtores ou por suas associações (cooperativas, condomínios, parcerias, etc);
- favorecer o oportuno e adequado custeio da produção e a comercialização de produtos agropecuários;
- fortalecer o setor rural;
- incentivar a introdução de métodos racionais no sistema de produção, visando

ao aumento de produtividade, a melhoria do padrão de vida das populações rurais e a adequada utilização dos recursos naturais.

De acordo com o Decreto-lei 167, de 14.02.67, a formalização do crédito rural pode ser realizado por meio dos seguintes títulos:

- Cédula Rural Pignoratícia (CRP);
- Cédula Rural Hipotecária (CRH);
- Cédula Rural Pignoratícia e Hipotecária (CRPH);
- Nota de Crédito Rural.

Obs.: Faculta-se a formalização do crédito rural por meio de contrato, no caso de peculiaridades insuscetíveis de adequação aos títulos acima mencionados.

As atividades pertencentes ao crédito rural, podem ser: a) custeio das despesas normais de cada ciclo produtivo; b) investimento em bens ou serviços cujo aproveitamento se estenda por vários ciclos produtivos; c) comercialização da produção.

Importante, também, ter-se em conta a classificação do custeio, que pode ser: a) custeio agrícola; b) custeio pecuário; c) custeio de beneficiamento ou industrialização.

Assim, o crédito de custeio pode se destinar à despesas normais, tais como:

- ciclo produtivo de lavouras periódicas, de entressafra de lavouras permanentes ou da extração de produtos vegetais espontâneos, incluindo o beneficiamento primário da produção obtida e seu armazenamento no imóvel rural ou em cooperativa;
- exploração pecuária;
- beneficiamento ou industrialização de produtos agropecuários.

Focando o aspecto destinação, o crédito rural é voltado para:

- produtor rural (pessoa física ou jurídica) e suas associações (cooperativas, condomínios, parcerias, etc);
- cooperativa de produtores rurais; e
- pessoa física ou jurídica que, mesmo não sendo produtor rural, se dedique a uma das seguintes atividades:

- pesquisa ou produção de mudas ou sementes fiscalizadas ou certificadas;
- pesquisa ou produção de sêmen para inseminação artificial;
- prestação de serviços mecanizados de natureza agropecuária, em imóveis rurais, inclusive para a proteção do solo;
- prestação de serviços de inseminação artificial, em imóveis rurais;
- exploração de pesca, com fins comerciais.

Cabe ao produtor decidir a necessidade de assistência técnica para elaboração de projeto e orientação, salvo quando considerados indispensáveis pelo financiador ou quando exigidos em operações com recursos oficiais. Mas deve-se levar em consideração as exigências essenciais para a concessão de crédito rural, que são:

- idoneidade do tomador;
- apresentação de orçamento, plano ou projeto, exceto em operações de desconto de Nota Promissória Rural ou de Duplicata Rural;
- oportunidade, suficiência e adequação de recursos;
- observância de cronograma de utilização e de reembolso;
- fiscalização pelo financiador.

Ainda tratando sobre o crédito rural, deve-se definir o que são títulos de crédito, se caracterizam por promessas de pagamento sem ou com garantia real cedularmente constituída, isto é, no próprio título, dispensando documento à parte. A garantia pode ser ofertada pelo próprio financiado, ou por um terceiro. Embora seja considerado um título civil, é evidente sua comerciabilidade, por sujeitar-se à disciplina do direito cambiário. A natureza das garantias devem ser:

Com garantia real: a) penhor - Cédula Rural Pignoratícia; b) hipoteca - Cédula Rural Hipotecária; c) penhor e hipoteca - Cédula Rural Pignoratícia e Hipotecária;

Sem garantia real: Nota de Crédito Rural.

A cédula rural vale entre as partes desde a emissão, mas só adquire eficácia contra terceiros depois de registrada no Cartório de Registro de Imóveis competente. Quanto às formas de aquisição de crédito agrícola, pode-se destacar:

- **Título de crédito** - utilizado nas vendas a prazo de bens de natureza

agrícola, extrativa ou pastoril, quando efetuadas diretamente por produtores rurais ou por suas cooperativas; nos recebimentos, pelas cooperativas, de produtos da mesma natureza entregues pelos seus cooperados, e nas entregas de bens de produção ou de consumo, feitas pelas cooperativas aos seus associados. O devedor é, geralmente, pessoa física;

- **Duplicata rural** - nas vendas a prazo de quaisquer bens de natureza agrícola, extrativa ou pastoril, quando efetuadas diretamente por produtores rurais ou por suas cooperativas. Poderá ser utilizada também, como título do crédito, a duplicata rural. Emitida a duplicata rural pelo vendedor, este ficará obrigado a entregá-la ou a remetê-la ao comprador, que a devolverá depois de assiná-la. O devedor é, geralmente, pessoa jurídica.

As garantias são livremente acertadas entre o financiado e o financiador, que devem ajustá-las de acordo com a natureza e o prazo do crédito, podendo constituir-se de:

- penhor agrícola, pecuário, mercantil ou cedular;
- alienação fiduciária;
- hipoteca comum ou cedular;
- aval ou fiança;
- outros bens que o Conselho Monetário Nacional admitir.

O Crédito rural está sujeito às seguintes despesas:

- remuneração financeira;
- imposto sobre operações de crédito, câmbio e seguro, e sobre operações relativas a Títulos e Valores Mobiliários;
- custo de prestação de serviços;
- adicional do Programa de Garantia da Atividade Agropecuária (Proagro);
- sanções pecuniárias;
- prêmio de seguro rural.

Nenhuma outra despesa pode ser exigida do mutuário, salvo o exato valor de gastos efetuados à sua conta pela instituição financeira ou decorrente de expressas disposições legais.

Quanto à classificação os recursos de crédito rural podem ser:

- Controlados - Os recursos obrigatórios (decorrentes da exigibilidade de depósito à vista); os oriundos do Tesouro Nacional e os subvencionados pela União sob a forma de equalização de encargos (diferença de encargos financeiros entre os custos de captação da instituição financeira e os praticados nas operações de financiamento rural, pago pelo Tesouro Nacional).
- Não-controlados - Todos os demais

Os limites de financiamento são:

- Recursos não-controlados - São livremente pactuados entre as partes;
- Recursos controlados - O montante de crédito de custeio ou EGF (Empréstimo do Governo Federal) para cada tomador, não-acumulativo, em cada safra e em todo Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR), está sujeito aos seguintes limites:
 - R\$ 400 mil - para algodão;
 - R\$ 300 mil - para lavouras irrigadas de arroz, feijão, mandioca, milho, sorgo ou trigo;
 - R\$ 250 mil - para milho;
 - R\$ 200 mil - quando destinado à soja nas regiões Centro-Oeste e Norte, no sul do Maranhão, no sul do Piauí e na Bahia-Sul;
 - R\$ 150 mil - quando destinado ao cultivo de amendoim, arroz, feijão, mandioca, sorgo, trigo, soja (nas demais regiões) e frutíferas;
 - R\$ 60 mil - quando destinado às outras operações de custeio agrícola ou pecuário e de EGF ou operações de investimento.

As taxas de juros, segundo a origem dos recursos aplicados, são:

- recursos controlados: 8,75% a.a., exceto para o Programa Nacional de Financiamento Agrícola Familiar - Pronaf;
- recursos não controlados: livremente pactuadas entre as partes;
- recursos das Operações Oficiais de Crédito destinados a investimentos a serem fixadas por ocasião da divulgação da respectiva linha de crédito.

A fiscalização do crédito rural deve ser efetuada da seguinte forma:

- crédito de custeio agrícola - pelo menos uma vez, no curso da operação, antes da época prevista para liberação da última parcela ou até 60 (sessenta) dias após a utilização do crédito, no caso de liberação em parcela única;
- Empréstimo do Governo Federal (EGF), conforme previsto no Manual de Operações da Conab (MOC);
- demais financiamentos - até 60 (sessenta) dias após cada utilização, para comprovar a realização das obras, serviços ou aquisições. Cabe ao fiscal verificar a correta aplicação dos recursos orçamentários, o desenvolvimento das atividades financiadas e a situação das garantias, se houver.

3.3.5 Cooperativa de Crédito Rural e a Lei da Livre Adesão

Segundo o BANCOOB (2004), as Cooperativas de Crédito Singulares constituem a base do SICCOOB, onde a distribuição dos produtos e serviços gerados pelo sistema e todos os contatos das entidades ligadas ao Cooperativismo de Crédito com seus associados são realizados a partir delas. O que é permitido através do fato das Cooperativas serem regulamentadas pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), através da Resolução 3.106, de 25/06/2003, cabendo ao Banco Central do Brasil autorizar seu funcionamento e fiscalizar suas atividades.

Complementando o Banco Central (2004) coloca que as cooperativas de crédito são instituições financeiras, constituídas como sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, sem fins lucrativos e não sujeitas a falência, e que têm por objetivo propiciar crédito e prestar serviços aos seus associados. Regem-se pelo disposto nas Leis n^{os}. 10.406, de 10.1.2002, 5.764, de 16.12.1971, e 4.595, de 31.12.1964, nos atos normativos baixados pelo Conselho Monetário Nacional e pelo Banco Central do Brasil e pelo respectivo estatuto social. Assinala que a aprovação, pelo Banco Central, dos pleitos de cooperativas de crédito não as exime do cumprimento das formalidades legais dos atos societários, que serão objeto de exame pela Junta Comercial (art. 40 da Lei 8.934, de 18.11.94). Da mesma forma, a homologação dos atos societários não implica qualquer juízo sobre a veracidade dos dados consignados, que são de total responsabilidade da instituição requerente e sujeitos a posterior verificação pelo Banco Central.

Deve-se ressaltar que, com a edição da resolução 3.106, de 25 de junho de

2003, o Governo Federal dá um importante passo na direção do fortalecimento e crescimento das cooperativas de crédito no País. Essencialmente, a resolução aprimora dispositivos regulamentares aplicáveis às cooperativas de crédito, fortalece o papel das cooperativas centrais e permite a criação de cooperativas de livre admissão de associados, alterando o modelo anterior, no qual as cooperativas só podiam atender a segmentos específicos da população (por exemplo, produtores rurais, ou comerciantes de determinado ramo, ou microempresários), limitando sua atuação. A medida foi precedida de ampla consulta ao setor cooperativo de crédito e a representantes de vários órgãos do Poder Executivo, reunidos em Grupo de Trabalho coordenado pelo Ministério da Fazenda.

Desta forma, segundo a Cooperativa Luzzatti (2003), a nova regra permitirá a organização de populações hoje com pouquíssimo acesso a serviços financeiros, tais como as localizadas longe dos grandes centros, para que possam mobilizar e aplicar recursos em seu próprio benefício, estimulando assim pequenos empreendimentos rurais e urbanos geradores de empregos. As atuais cooperativas segmentadas poderão também se transformar em cooperativas abertas, fundir-se, e dessa forma ganhar escala e solidez.

Além disso, como a característica central da nova regulamentação do setor é a capacidade de atender as regiões e segmentos sociais menos favorecidos, objetivo este garantido pela limitação da área de atuação e pelas exigências de capital diferenciadas das cooperativas de livre admissão, estas deverão se constituir em áreas com até 100.000 habitantes (vedada a instalação para atender apenas a parcela de um município), com capital mínimo comparável ao atualmente estabelecido para as demais cooperativas singulares. Importa lembrar que 95% dos municípios do País têm menos de 100.000 habitantes.

No caso de transformação de cooperativas já existentes, a população máxima da área de atuação é de 750 mil habitantes. O patrimônio líquido mínimo exigido para a transformação é de R\$ 6 milhões para as cooperativas localizadas em municípios de regiões metropolitanas e de R\$ 3 milhões nos demais casos. Para as regiões Norte e Nordeste, o requisito é reduzido em 50%.

O principal instrumento de controle das novas cooperativas de livre admissão são as cooperativas centrais de crédito. Cada cooperativa de livre admissão, como atualmente exigido para as cooperativas de microempresários, deve estar filiada à central, ter três anos de funcionamento e determinado porte

mínimo variável conforme a região do País. Esta central deverá dar conformidade à criação da nova cooperativa, supervisionar seu funcionamento, promover a capacitação de seus dirigentes e realizar semestralmente a auditoria de suas demonstrações financeiras. Outros instrumentos de controle, que podem ser viabilizados por meio das centrais, são a participação obrigatória da cooperativa de livre admissão em fundo garantidor de depósitos e a produção de relatórios de controles internos, de auditoria interna e de sistemas de informação.

3.4 Conclusão do capítulo

Este capítulo apresentou a organização e a composição do Sistema Financeiro Nacional e de Cooperativas. Mostrou as leis e normas que regem o Sistema Financeiro e que também se aplicam às cooperativas de crédito. Como resultado deste teoria a organização em cooperativa, como forma de organizar pessoas, mostra que cada vez esta forma de agrupamento está sendo mais difundida e utilizada no Brasil, trazendo assim benefícios para os participantes.

O próximo capítulo abordará a metodologia proposta nesta pesquisa, destacando o modelo de tecnologia utilizada e o desenho para o nova aplicação, tendo como foco principal a melhora da performance de execução de tarefas por parte dos colaboradores e também para o melhor atendimento ao associado.

4 – METODOLOGIA PROPOSTA

Para implantação de um sistema “*on line*” integrado de cooperativismo de crédito, deve-se destacar que os processos operacionais nas cooperativas são semelhante entre si no que concerne à doutrina e à filosofia do sistema. Varia, no entanto, de acordo com o tipo, característica e peculiaridade de cada cooperativa. Comparado a outras empresas, o processo operacional é bastante diferente, para regras básicas de controle, de administração, de sistematização, de rotinas e de fluxos, são semelhantes. O que difere a sociedade cooperativa das demais sociedades é o Ato Cooperativo, que é a ação em que, em um momento, quer de entrada, quer de saída do produto, há a presença do agente chamado cooperado, associado ou sócio da cooperativa. Este ato é o ápice do sistema, é a sua existência e o fator preponderante do seu objetivo. Sem o Ato Cooperativo não há a função da cooperativa e, sem esta, não há o sistema.

Tomando por base esta estrutura, neste capítulo, aborda-se a metodologia proposta para a realização da presente pesquisa, conduzida em 4 etapas, a saber: 1) Pesquisa do modelo atual da Cooperativa de Crédito onde se quer implantar o Sistema “*on line*” Integrado; 2) Escolha e teste das Atividades de Atendimento ao Cooperado; 3) Elaboração da infra-estrutura para o novo sistema; e 4) Correção de possíveis erros através da realização de teste prático em todas as Unidades de Processamento existente.

4.1 Fases da Metodologia

Conforme pode ser observado na figura 9, o processo de atualização, que fora realizado até dezembro de 2002 pelas unidades de atendimentos, segue uma série de rotinas, pela manhã e à tarde, obedecendo as seguintes etapas: pela manhã a unidade de atendimento recebe arquivos de cada sistema, da unidade de processamento da cooperativa, faz cópias de segurança do que está em sua base e, a partir daí, executa o procedimento de leitura dos arquivos para atualização e abertura do dia e atendimento dos associados. À tarde, no final do expediente,

realiza o procedimento de cópia de segurança e o processo de fechamento de dia para geração dos arquivos de cada sistema e a transmissão dos mesmos para a unidade de processamento da cooperativa. Esta aguarda todas as unidades transmitirem, por meio de comunicação discada, os arquivos para realizar o processamento das informações e envia-los para a área de processamento do BANSICREDI, o qual por sua vez aguarda todos os arquivos das cooperativas e finaliza o processamento do dia (Figura 9).

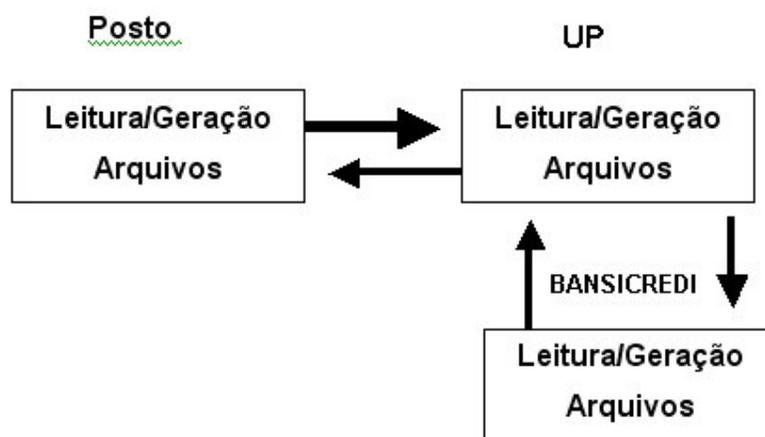


Figura 9: Sistema de Banco de Dados "off line"

Fonte: SICREDI, 2003.

Tomando por base esta rotina, uma das soluções possíveis para a melhoria no atendimento e atualização das informações, foi a criação do Site Central (Figura 12) que se tornaria o responsável pelo armazenamento dos dados, manutenção e processamento centralizado de todas as informações das Cooperativas e unidades de atendimento pertencentes ao sistema SICREDI. Outra solução, que complementou a melhoria no ganho de tempo, foi a criação do Sistema "on line", integrado, com atualização real e simultânea, a partir da digitação dos dados em cada unidade de atendimento.

A criação da estrutura do Site Central e início das implantações da nova tecnologia tiveram início em meados de 2001 e na cooperativa que está sendo base para o levantamento desta pesquisa teve sua implantação em dezembro de 2002.

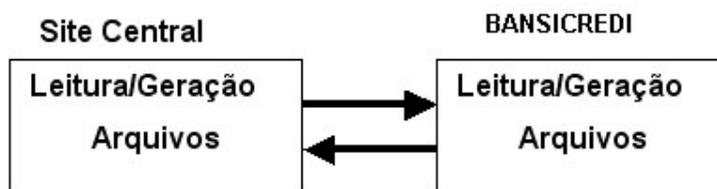


Figura 10: Sistema em Oracle “on line”

Fonte: SICREDI, 2003.

Obs.: Quando todas as unidades de atendimento estiverem “on line” deixará de existir a troca de arquivos acima

A atual estrutura da cooperativa de crédito, na qual se deseja implantar o Sistema “on line” está representada graficamente, conforme mostra a figura 11, demonstrando inclusive a infra-estrutura do SICREDI bem como explanação sobre cada uma das etapas e seus desdobramentos, para que se entenda a necessidade da formulação do sistema de informatização, capaz de atender melhor o associado e colaborador.

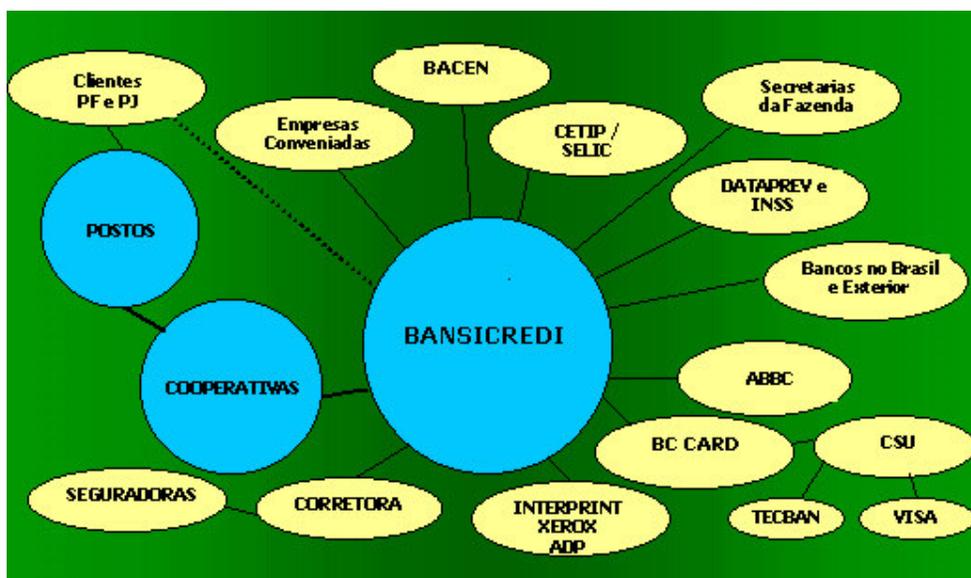


Figura 11: Estrutura “off line” do Sistema SICREDI

Fonte: SICREDI, 2003.

O Sistema “on line” SICREDI tem como meta (Figura 12):

- Transformar o SICREDI, sob o ponto de vista do associado, em um Sistema

Integrado 100% “on line”;

- Promover uma revisão em todo o modelo operacional do SICREDI, ajustando a realidade atual e futura, com especial ênfase para o processo “on line” e a centralização de dados;
- Mudar a tecnologia dos aplicativos de modo a oferecer processos mais eficientes e preparados para novos produtos e serviços;
- Produzir *softwares* que primem pela qualidade;
- Padronizar processos;
- Facilitar a formação de pessoas.

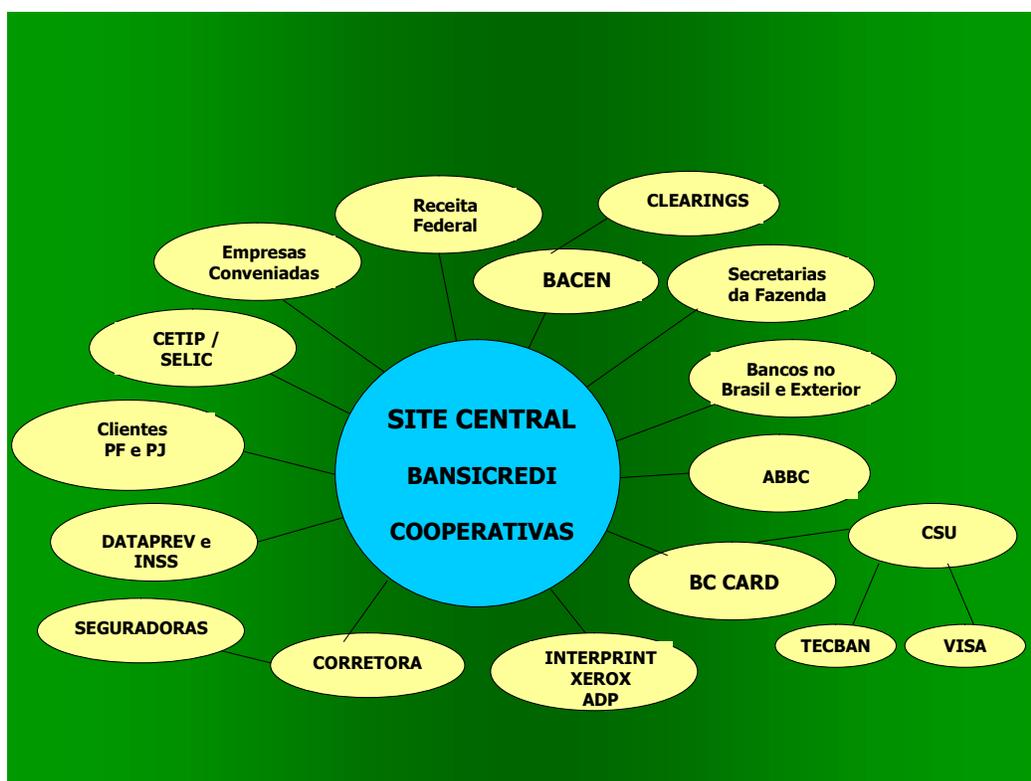


Figura 12 – Estrutura futura do sistema “on line”

Fonte: SICREDI, 2003

4.1.1 Etapas da Metodologia Proposta

Toda avaliação de um processo implantado ou de um processo a ser implantado, faz-se em etapas, sendo que a primeira é a coleta e observação dos

dados da empresa em questão. Posteriormente são decididos quais as mudanças a serem tomadas.

Destaca-se que a implantação do sistema, será em etapas, e trará os benefícios de gestão, que serão:

- Projeto completo;
- Processo de desenvolvimento de *software* definido;
- Descrição dos papéis dos profissionais envolvidos;
- O uso de ferramentas de testes automatizados, garantindo qualidade das distribuições;
- Documentação do desenvolvimento;
- Controle de Qualidade do Processo;
- Possibilidade do uso e construção de componentes reutilizáveis;
- Terceirização – Fabricas de SWs.

Para que as etapas e suas funções sejam devidamente cumpridas fez-se necessário estipular prazos e metas, cuja implantação se deu a partir de 2000 e foi parcialmente finalizada em 2004.

Para uma melhor compreensão do processo, a seguir demonstramos como será essa forma de comunicação, que pode ser realizada de duas maneiras: Comunicação via satélite e ou Comunicação via LPCD.

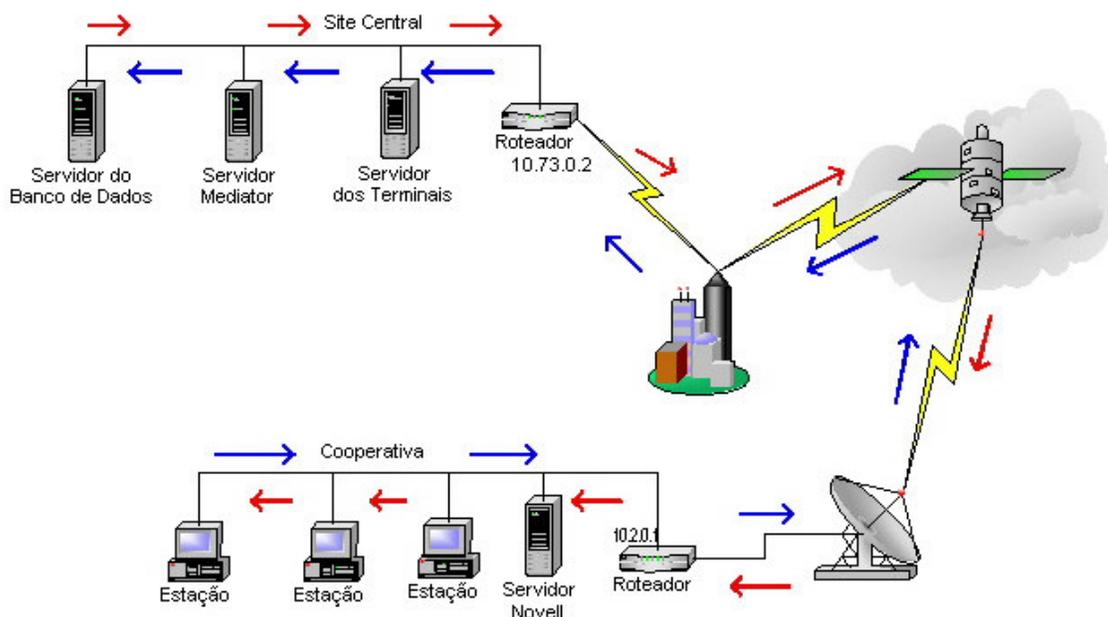


Figura 13: Comunicação Via Satélite

Fonte: SICREDI, 2003.

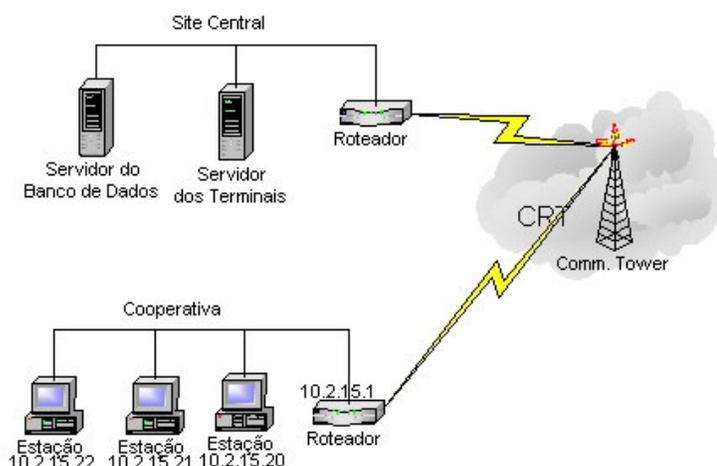


Figura 14: Comunicação via LPCD

Fonte: SICREDI, 2003.

Nas figuras 13 e 14 tem-se o aspecto buscado para a obtenção do processo de comunicação entre as Unidades de Atendimento e o Data Center (Site Central), onde cada Unidade de Atendimento passa a informação para o Data Center, e este retorna simultaneamente os dados atualizados, tornando uma reatualização constante dos dados.

4.1.1.1 Pesquisa na Cooperativa de Crédito para implantar o Sistema “on line” e

Para fazer a implantação do Sistema “on line” e, foi necessário realizar uma pesquisa na cooperativa de crédito, para ver as necessidades quanto à atualização dos dados, respondendo questões relativas aos setores que mais necessitavam de atualização às vantagens advindas com a sua implantação e, principalmente, quanto ao tempo e os investimentos em vendas dos demais produtos.

A partir da obtenção destes dados, verificou-se que este sistema deveria realizar a seguintes funções:

- Processamentos de abertura/fechamento dos sistemas;
- Realização de todas as atividades de processamento das cooperativas (compensação, convênios, backups, etc.);
- Leitura e Geração dos arquivos para o BANSICREDI;
- Impressão dos Diários Auxiliares;

- Suporte às agências “*on line*” e quanto a conexões e sistemas;
Implantação operacional de novos pontos “*on line*” e.
- Prestar suporte ao sistema;
- Manutenção e operacionalização da estrutura tecnológica instalada;
- Controle da Instalação dos meios de comunicação.

Além destes aspectos, o sistema deveria integrar todas as unidades de atendimento existentes na cooperativa, sendo, portanto, necessário que todas as unidades e unidade de processamento de uma cooperativa acessassem a mesma base de trabalho, com atualização em tempo real das movimentações; Instalação de versões única para todas as cooperativas “*on line*”; cadastro único de taxas e tarifas para todas as cooperativas “*on line*”; e eliminação de leitura e geração de arquivos nos postos de atendimento, unidade de processamento e BANSICREDI.

4.1.1.2 Escolha da Solução tecnológica para a Criação do Sistema “*on line*”

Ao tratar sobre este tema, Abiteboul et al. (2000, p.159), assinala que na relação dos sistemas para processamento de dados da Web, tem-se que as aplicações da Web implementam arquitetura de data warehouse e mediadores.

Vale ressaltar, que no caso do Sistema “*on line*” SICREDI, a atualização da web ocorre quatro vezes ao dia, mesmo que o sistema nas cooperativas esteja “*on line*”, e usando um sistema híbrido, como pode-se observar na Figura 15.

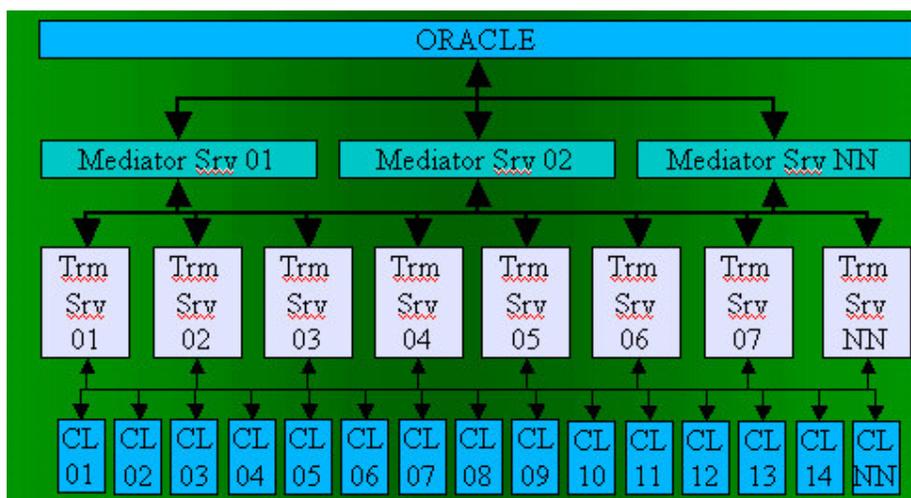


Figura 15 - Arquitetura do Sistema “*On Line*” SICREDI

Fonte: SICREDI, 2003.

A figura 15 demonstra como o sistema mediador (software Mediator) disponibiliza uma interação entre o mediador (Site Central) e as Unidades de Atendimento de cada cooperativa, permitindo dessa forma que se atualize, simultaneamente, todos os dados dos cooperados e as operações realizadas.

Desta forma, com a utilização da concatenação sistema mediador (software Mediator) aliado ao Banco de Dados Oracle, tem-se:

- Esquemas - No Banco de Dados (Oracle), cada Cooperativa possui um esquema (espaço) próprio, alocado exclusivamente para os seus dados;
- Objetos: Grande número de objetos em cada esquema (aprox. 3000); Objetos duplicados;
- Comandos: a) Milhões ao dia/esquema; b) Duplicados/esquema; c) Crescimento no dia;
- Configuração do problema: a) O crescimento de comandos, durante o dia, leva a um aumento da quantidade de memória necessária para alocação dos mesmos; b) Quando a memória está cheia, é necessária uma reorganização interna do Oracle; c) Essa reorganização provoca uma parada temporária no Oracle; d) O sistema parece ter travado para o usuário; e) O usuário fecha sua janela do aplicativo, provocando uma desconexão no Oracle; f) O Oracle volta a operar normalmente; g) O usuário reconecta-se normalmente;
- Evolução do problema: a) O crescimento do número de cooperativas implantadas no on-line, leva a um aumento de todos os fatores citados no modelo atual; b) O problema tende a intensificar-se a cada nova implantação; c) Pode chegar a um ponto onde ocorra diversas quedas/dia.

Cabe ainda destacar, que existiram problemas identificados e sanados, tais como:

Oracle (banco de dados)- O Oracle estava provocando uma alocação exagerada de memória cada vez que um novo usuário se conectava, intensificando o surgimento do problema;

Mediator (intermediador entre o banco de dados Oracle e o banco de dados antigo) - Quando ocorria o problema o Mediator entrava em Auto-Travamento e acabava ele próprio desconectando os usuários por “*time out*”, não aceitando as novas conexões durante o problema.

4.1.1.3 Elaboração da Estrutura do Site Central e do Sistema SICREDI

Nos resultados obtidos, destaca-se a necessidade de eliminar alguns procedimentos, dentre os quais:

alteração dados da base diretamente no Banco de Dados;

Troca de arquivos entre Sede e Postos; Efetuar cópia de segurança dos arquivos de dados nas agências e unidade de processamento; e

Voltar a cópia de segurança para corrigir erros operacionais ou acerto de valores.

A partir destas constatações e a resolução desses problemas, criou-se o Site Central, que nada mais é do que a alma do SICREDI, como demonstra a sua estrutura (Figura 16), nos seguintes aspectos: a busca pelo gerenciamento e pela padronização dos serviços prestados a cada unidade de processamento, conseguindo que a partir das 8 horas da manhã todos os sistemas estejam atualizados e prontos para serem utilizados; e que os atendentes e caixas ao ligarem o servidor e os micros, acessassem os sistemas com seus logins, os caixas fazendo os seus suprimentos e podendo começar o atendimento aos clientes.

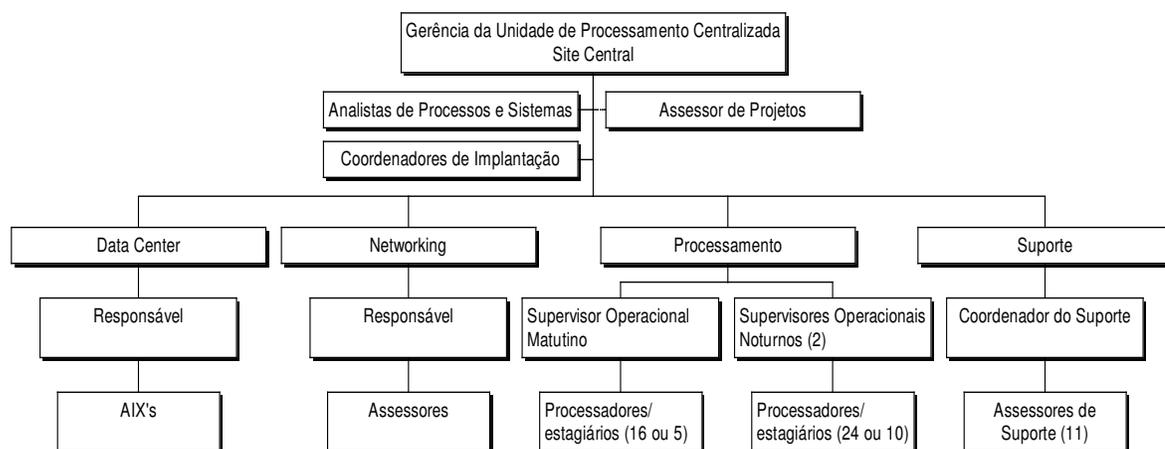


Figura 16 – Estrutura do Site Central

Fonte: SICREDI, 2003.

Com a utilização da estrutura do Site Central os fechamentos diários de toda o sistema de processamento do sistema “on line” fica transferido das unidades de processamento, alocada em cada cooperativa, para a estrutura apresentada da

figura 16..

4.1.1.4 Implantação e Correção de Possíveis Erros do SICREDI

A implantação do sistema teve como objetivo criar um sistema único de atendimento, facilitando o trabalho dos usuários e diminuindo o número de conexões de aplicativos no SITE Central. Assim sendo, teria como função:

- Centralizar as opções de atendimento, independentemente do produto, em um único aplicativo;
- Reduzir o número de conexões diárias no SITE Central (de cerca de 20 login/dia/usuário para cerca de 2 login/dia/usuário), melhorando a performance da estrutura do SITE diminuindo o tempo de espera dos usuários (cerca de 2 minutos por conexão);
- Possibilitar a supressão das opções em desuso nos Sistemas, a partir da revisão das funcionalidades dos aplicativos;
- Disponibilizar ao usuário do posto de atendimento cooperativo e unidade de processamento somente aqueles módulos necessários para o desenvolvimento do seu trabalho;
- Permitir que o novo Sistema executasse operações intercooperativas;
- Permitir operações do BANSICREDI no mesmo aplicativo;
- Padronização de menus, atalhos etc., os quais atualmente não são padronizados entre os sistemas;
- Criação de ferramentas que facilitem a operacionalização do aplicativo junto ao usuário (teclas de atalho, personalização etc.)

A adoção destas medidas deve-se à existência das seguintes dificuldades:

- **Equipe:** a) A equipe é nova; b) Dificuldades na contratação e o tempo despendido em contratar, gerenciar, integrar e formar novos recursos; c) Flutuação de pessoas entre projetos – inclusive gerente de projeto;
- **Inovação:** como todo projeto inovador o início é extremamente lento;
- **Tecnológicos:** a) Implantação do novo ambiente de desenvolvimento e Arquitetura de Execução: tempo de discussão, teste, documentação, assimilação e aplicação dos novos conceitos; b) Complexidade do novo ambiente de desenvolvimento;
- **Qualidade de SW:** a) Implantação de um novo Processo de Desenvolvimento

de Software: tempo de discussão, documentação, assimilação e aplicação; b) Formalismo do PDS;

- **Processos de Negócio:** a) Aplicação da nova metodologia de análise de negócio; b) Aplicação do novo modelo de Testes.

De acordo com Salviato (1999, p.65), para se implantar qualquer modificação no ambiente em que se está, primeiramente devem ser quebradas as barreiras para obter os dados referentes aos problemas da empresa; como segunda fase, deve-se implantar a idéia; e, na terceira fase, obtenção dos resultados, ou seja, de melhoria.

A realização do estudo da tecnologia de comunicação, da metodologia, das etapas de implantação do sistema “*on line*” foi toda desenvolvida na Confederação das Cooperativas SICREDI, denominada SICREDI Serviços, responsável pela manutenção e desenvolvimento dos sistemas SICREDI. Alguns colaboradores das cooperativas, assim como eu, participei do processo como indicador das necessidades diárias, tais como: levantamento das rotinas não utilizadas, quais carteiras deveriam integrar-se para agilizar o atendimento ao associado, as novas demandas, as correções de rotinas, entre outros. Estes assuntos foram colocados em pauta nos encontros do Grupo de Apoio a Tecnologia da Informação (GATI) e no Grupo de Usuários do “*On Line*” (GUOL).

4.2 Conclusão do capítulo

Foi mostrado o desenho do modelo criado pela Confederação das Cooperativas, responsável pela tecnologia de informação do SICREDI, para ser aplicado a todas as cooperativas participantes do Sistema SICREDI, onde os processamentos das informações se davam de forma descentralizada e totalmente manual e que a nova tecnologia proporciona os processamentos centralizados e parcialmente automatizados, trazendo benefícios para a cooperativa e seus associados.

No próximo capítulo serão apresentados os resultados dessa mudança, aplicados à Cooperativa de Crédito Rural de Maringá – SICREDI Maringá, participante do Sistema SICREDI e objeto de avaliação neste estudo.

5 - APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA

A aplicação da metodologia apresentada no capítulo anterior foi realizada nas cooperativas de crédito com atuação nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Mato Grosso do Sul e Mato Grosso (Figura 17), chamadas SICREDI, sendo que a utilizada neste trabalho foi aplicada especificamente na Unidade de Processamento SICREDI-Maringá, localizada em Maringá - Paraná, e seguiu a operacionalização de acordo com o objetivo de disponibilizar um sistema capaz de atualizar os dados em tempo real.

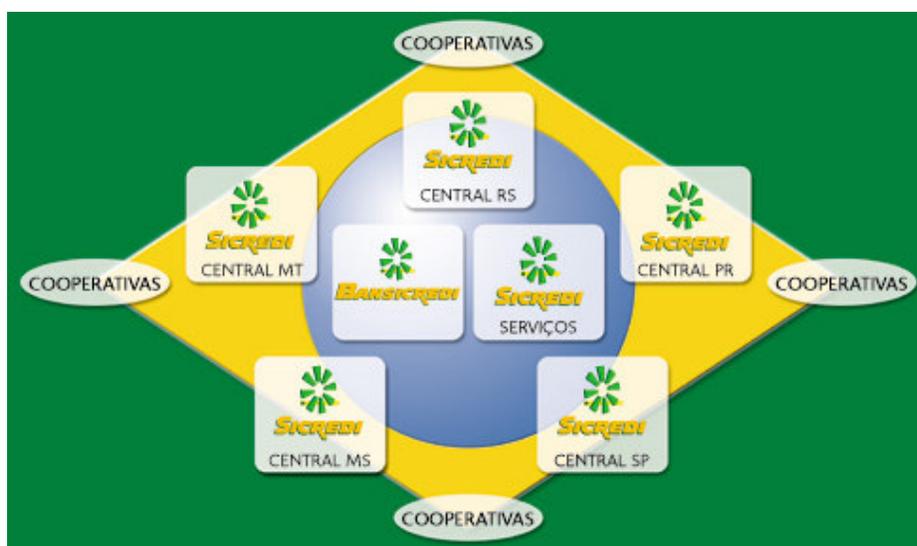


Figura 17 – SICREDI no Brasil

Fonte: SICREDI, 2003.

A figura 18 demonstra que o SICREDI atua em seis estados: Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e São Paulo, reunindo seis centrais, uma confederação (SICREDI Serviços), o BANSICREDI (Banco Cooperativo Sicredi), BC Card (administradora de cartão de crédito), a CORSECOOP (companhia de seguros), 126 cooperativas singulares, 509 mil cooperados e 760 postos de atendimento.



Figura 18 – SICREDI no Brasil

Fonte: SICREDI, 2003.

De acordo com o Presidente do SICREDI Central no Paraná, Sr. Seno Cláudio Lunkes, o cooperativismo de crédito no Paraná, em 2002, contava com 27 cooperativas, 210 postos de atendimento e 110 mil cooperados, que movimentaram no mês de outubro de 2002, R\$ 556,2 milhões, representando um crescimento de 72,4 por cento em relação ao mesmo período do ano de 2001. Assinala ainda que o SICREDI planeja dobrar o número de agências até 2005, e deverá estar presente em todos os 399 municípios paranaenses, principalmente nas cidades onde não existam agências bancárias (FRANCISQUINI, 2002, p.1).

Tomando como base os dados acima mencionados, este capítulo tem por função abordar a aplicabilidade da metodologia proposta no capítulo anterior, demonstrando os dados obtidos através da comparação do sistema “*off line*” com o sistema “*on line*” implantado na Cooperativa de Crédito Rural de Maringá – SICREDI Maringá, além das vantagens que este proporcionou a esta cooperativa.

A Cooperativa de Crédito Rural de Maringá – SICREDI Maringá, iniciou suas atividades em 25 de setembro de 1985, com sede na Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá Ltda – COCAMAR, sob a denominação de CREDIMAR contando, na época, com 25 sócios fundadores . Atualmente conta com mais de 19.000 associados e 25 pontos de atendimento nas cidades de Maringá, Mandaguaçu, Ourizona, São Jorge do Ivaí, Floraí, Paraíso do Norte, Paranavaí, Graciosa, Nova Esperança, Atalaia, Floresta, Ivatuba, Dr. Camargo, Jussara,

Cianorte, Tuneiras do Oeste, Cruzeiro do Oeste, São Tomé, Indianópolis, Japurá e Paçandu. Seu sucesso é demonstrado, não só pelo grande número de pontos de atendimento existente na região noroeste do Paraná – sua área de atuação, como pelo aumento no quadro funcional, que hoje conta com 185 colaboradores distribuídos entre os pontos de atendimento citados, e, principalmente pelos resultados financeiros obtidos, conforme pode ser visto nos números a seguir demonstrados:

	1998	2004
Unidades de Atendimento	10	25
Colaboradores	45	185
Associados	3000	19000
Ativos	R\$ 6.500.000	R\$ 155.000.000
Carteira	R\$ 4.500.000	R\$ 80.000.000
Patrimônio Líquido	R\$ 1.700.000	R\$ 20.000.000

5.1 Cooperativa de Crédito SICREDI

SICREDI é a sigla representativa do Sistema de Crédito Cooperativo, cuja denominação é atribuída à organização sistematizada da Cooperativa Central de Crédito – SICREDI CENTRAL, respectivas cooperativas singulares de crédito filiadas e Banco Cooperativo SICREDI S.A. – BANSICREDI, podendo ser conceituada da seguinte forma:

- Cooperativa Central – SICREDI Central: É uma Cooperativa de Segundo Grau, tendo como filiadas as Cooperativas Singulares. A eleição dos órgãos de representação – Conselhos e Diretorias – requer associação a uma Cooperativa singular. São de competência da Central os serviços de marketing, recursos humanos – recrutamento, seleção e treinamento – consultoria jurídica, normas, tecnologia de informática, auditoria e assessoria organizacional.
- Banco Cooperativo SICREDI – BANSICREDI: É o Banco de Cúpula do Sistema, com as atribuições de administrar em maior escala os recursos das cooperativas, prospectar produtos e serviços bancários, negociar convênios, captar recursos demandados pelos associados das cooperativas e atuar

como banco comercial com seus próprios clientes, com capital exclusivo das cooperativas de crédito e das centrais.

Atualmente o número do SICREDI nos estados do RS, PR, MT, SC, SP e MS, e de 508 unidades de atendimento e 350.000 associados. Sendo que, no estado do Paraná, há 27 cooperativas, 138 unidades de atendimento, e 43.200 associados.

Para entendermos melhor a atuação do SICREDI a seguir será apresentado seu histórico:

1902 – Em 28 de dezembro, é constituída a primeira cooperativa de crédito brasileira, na localidade de Linha Imperial, município de Nova Pretrópolis - Rio Grande do Sul.

1902 a 1964 – Sob a denominação de Caixas Populares Raiffeisen, surgem 66 cooperativas de crédito com papel expressivo no sistema financeiro do Rio Grande do Sul.

1964 A 1980 – Com a aprovação da reforma bancária – Lei 4595/64 – e a institucionalização do crédito rural – Lei 4829/65, as restrições normativas e a perda de competitividade fazem desaparecer mais de 50 cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul, mais precisamente no período compreendido entre 1970 e 1980.

1980 – Em 27 de outubro, é constituída a Cooperativa Central de Crédito Rural do Rio Grande do Sul Ltda. - COCECRER-RS, patrocinada pelas 9 cooperativas de crédito remanescentes, com o objetivo de reorganizar o Sistema e assumir parte das funções do Estado no financiamento rural.

1981 – A partir do segundo semestre, são constituídas as 3 primeiras cooperativas de crédito rural do Paraná, após a reforma bancária de 1964. As primeiras operações são realizadas pela Cooperativa de Crédito Agropecuária do Oeste Ltda., hoje SICREDI Toledo.

1982 – Em 30 de agosto, realiza-se o seminário que aprova as diretrizes para a constituição e o funcionamento das cooperativas de crédito no Paraná. Uma iniciativa conjunta da OCEPAR, Cooperativas Centrais, BNCC e EMATER-PR.

1985 – Em 20 de janeiro, as 10 cooperativas de crédito singulares em atividade no Paraná constituem a Cooperativa Central de Crédito Rural do Paraná - COCECRER-PR, hoje SICREDI CENTRAL-PR.

1987 – Em novembro e dezembro, mais 7 cooperativas de crédito e 5 cooperativas agropecuárias de 2º grau filiam-se a COCECRER-PR.

1988 – Em 10 de dezembro, inicia o cooperativismo de crédito no Mato Grosso, com a constituição da Cooperativa de Crédito Rural do Leste do Mato Grosso, hoje SICREDI Leste MT.

1989 – Em julho, são constituídas 9 cooperativas de crédito rural no Mato Grosso do Sul.

1990 – As 9 cooperativas constituem a Cooperativa Central de Crédito Rural do Mato Grosso do Sul - COCECRER-MS, com sede em Campo Grande. No Mato Grosso, começam a ser organizadas cooperativas de crédito mútuo.

1992 – Em 10 de julho, por decisão de todas as cooperativas, a COCECRER-RS e suas filiadas unificam-se sob a denominação de SICREDI, em representação ao Sistema de Crédito Cooperativo.

1995 – Em 16 de outubro, autorizadas pelo Conselho Monetário Nacional, as cooperativas filiadas à Central do SICREDI-RS constituem o BANCO COOPERATIVO SICREDI S.A. – BANSICREDI, primeiro banco cooperativo privado brasileiro, para ter acesso a produtos e serviços bancários vedados às cooperativas pela legislação vigente e administrar, em maior escala, os seus recursos financeiros.

1996 – Em 03 de junho é inaugurada, em Porto Alegre - Rio Grande do Sul, a agência matriz do BANSICREDI. Em 13 de dezembro, as cooperativas dos estados do Paraná e Rio Grande do Sul decidem unir-se para fortalecer o BANSICREDI, tornando-o, assim, um banco interestadual.

1997 – Em 19 de agosto, iniciam-se as atividades do BANSICREDI em Curitiba - Paraná. Em 22 de dezembro é inaugurada a sede própria do SICREDI-RS e BANSICREDI, em Porto Alegre. No mesmo ano, iniciam-se as negociações com as Centrais das Cooperativas de Crédito do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul para expansão do Sistema.

1998 – Em 08 e 09 de dezembro são inauguradas, respectivamente, as agências do BANSICREDI em Campo Grande-MS e Cuiabá-MT.

1999 – Em iniciativa inédita no sistema bancário privado do país, o BANSICREDI é autorizado, pelo Governo Federal, a operar o crédito rural com encargos equalizados pelo Tesouro Nacional.

2000 – Em 31 de março, é constituída a Confederação Interestadual das Cooperativas Ligadas ao SICREDI - SICREDI Serviços, com o objetivo de prestar

serviços ao Sistema e entidades conveniadas. Em 30 de novembro, o Conselho Monetário Nacional aprova a resolução nº 2788/00, facultando aos bancos cooperativos a sua transformação em bancos múltiplos.

2001 – Em 02 de janeiro, iniciam-se as atividades da CORSECOOP - Corretora de Seguros Ltda. Em 31 de janeiro, o BANSICREDI concretiza sua participação na BC CARD - Administradora de Cartões dos Bancos Cooperativos Ltda.

2002 – A Cooperativa Central de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos da Aliança Cooperativista do Estado de São Paulo - ALCRED Central-SP (hoje SICREDI Central - SP) e suas filiadadas passam a integrar o SICREDI. É, assim, constituído o SICREDI-SP. Em 28 de dezembro, o cooperativismo de crédito comemora 100 anos na América Latina e o SICREDI inaugura o monumento “A Força do Cooperativismo” em Nova Petrópolis-RS.

2003 – Em 26 de junho, o SICREDI inicia suas atividades em Santa Catarina, com a inauguração do SICREDI Serra-Mar.

5.2 Etapas da Implantação da Metodologia Proposta

Neste tópico serão apresentadas as etapas utilizadas para a implantação do Sistema “*on line*”.

5.2.1 Levantamento das atividades antes da implantação do Sistema “*on line*”

Antes da implantação do Sistema “*on line*”, as atividades de rotina eram divididas através da descrição das atividades diárias por função, conforme segue:

- 1) Gerente de Negócios – atividade realizada no período entre 8:00 e 18:00 h:
 - Gerenciar as atividades desenvolvidas nas áreas de Captação, Aplicação, PAC - “Posto de Atendimento Cooperativo” (Agências) e financeira de Cooperativa, sob sua responsabilidade, planejando e avaliando, visando atingir os resultados previstos;
 - Elaborar planos e programas para aumentar a participação dos produtos e serviços das empresa no mercado, e implementar estratégias para manter e fortalecer a imagem da Cooperativa;

- Operar produtos e serviços da empresa, de maneira a cumprir metas estabelecidas objetivando ampliar o quadro de associados, clientes e mercados;
- Acompanhar o controle das operações financeiras, relacionadas à previsão de receita, financiamentos, crédito, custos e outros, planejando, organizando e controlando programas e sua execução, bem como avaliando os resultados obtidos, a fim de garantir um fluxo normal de trabalho e contribuir para a boa situação econômico-financeira e administrativa da Cooperativa;
- Contribuir para o desenvolvimento a curto, médio e longo prazo da Cooperativa, através da identificação e ampliação de associados, clientes e mercados, buscando a otimização de resultados, reduzindo custos e aumentando a lucratividade;
- Planejar, implementar e realizar visitas de manutenção, com o objetivo de manter contato com associados e clientes, e utilizar estratégias de vendas, visando efetivar negociações e alocação dos produtos e serviços da empresa;
- Efetuar a revisão das atividades de mercado, obtendo e comunicando as atividades e penetração das vendas dos competidores;
- Manter contatos com associados e clientes, objetivando identificar suas necessidades e assegurar-lhes um atendimento adequado;
- Tomar conhecimento do andamento dos processos de cobrança anormal, (execução e ajuizamento), quando necessário, negociar (em conjunto com o gerente da agência) a cobrança de créditos em curso anormal;
- Observar e seguir as diretrizes definidas e fixadas pelo Conselho de Administração e Diretoria Executiva, tais como: estrutura administrativa alçadas (liberação, prorrogação e renovação de créditos e cheque especial, liberação de adiantamentos a depositantes, aplicações financeiras e outros);
- Assinar cheques, borderôs, avisos de débito/crédito, documentos fiscais e outros, de acordo com as normas, procedimentos e políticas da empresa;
- Informar à Diretoria os resultados da Cooperativa, através de relatórios e estatísticas sobre tendências, potencial e desenvolvimento em relação ao mercado;
- Assessorar a Diretoria e outros elementos, no âmbito da concretização dos objetivos e políticas da empresa, visando assegurar o cumprimento das metas

estabelecidas;

- Planejar e realizar eventos sociais, culturais e promocionais ligados à Cooperativa, mantendo estreito relacionamento com órgãos oficiais, entidades de classe, meios de comunicação e comunidade, a fim de manter constantemente uma imagem positiva da empresa;
- Realizar reuniões periódicas com os funcionários da Cooperativa, a fim de transmitir objetivos, normas, resultados, levantar problemas, delegar tarefas e informar alterações nos procedimentos;
- Proceder, em conjunto com o gerente de Controles, a avaliação dos funcionários da Cooperativa, analisando o desempenho, iniciativa e produtividade, buscando a motivação e o desempenho de todos;
- Providenciar o treinamento e desenvolvimento dos funcionários da Cooperativa, contatando com o Sicredi Central, para a realização de palestras e cursos, visando a qualificação e desenvolvimento dos recursos humanos.

2) Gerente de Controles – atividade realizada no período entre 9:00 e 18:00 h:

- Conferências gerais de todos os módulos, de forma eventual;
- Análise permanente dos procedimentos operacionais adotados;
- Cobrança e supervisão do cumprimento dos horários estabelecidos;
- Análise diária do Balancete Gerencial e analítico;
- Contatos permanentes com os Gerentes e funcionários das unidades de atendimento para assuntos relacionados à operacionalização dos sistemas e serviços;
- Coordenação e supervisão constante do grupo de trabalho sob sua responsabilidade;
- Efetuar treinamentos permanentes na cooperativa, baseado nas necessidades apresentadas dentro dos assuntos abordados pela área (procedimentos, normativos, políticas e índices de desempenho);
- Inspeccionar as rotinas aplicadas na devolução de cheques, baseando-se no “Relatório de Consistência”, para verificar o cumprimento das normas e procedimentos aplicados na Cooperativa pelos Gerentes das unidades de atendimento;
- Inspeccionar as unidades de atendimento de forma habitual verificando todos

os requisitos de segurança;

- Efetuar permanente reestrururação e acompanhamento nas agências visando melhorar procedimentos e o cumprimento das normas vigentes;
- Emitir relatórios, informando através de gráficos, tabelas e demonstrativos a posição contábil e financeira da Cooperativa para sua análise;
- Assinar cheques, borderôs, avisos de débito/crédito, documentos fiscais e outros, de acordo com as normas, procedimentos e políticas do SICREDI;
- Verificar o cumprimento das diretrizes definidas e fixadas pelo Conselho de Administração e Diretoria Executiva, e Gerência Geral, tais como: estrutura administrativa, “alçadas” (liberação, prorrogação e renovação de créditos e cheque especial, liberação de adiantamentos a depositantes, aplicações financeiras e outros) e política de recursos humanos (contratação, demissão, promoção, remuneração, treinamento e outros);
- Analisar o grau de eficiência dos controles contábeis, financeiros e operacionais da Cooperativa, verificando meios de proteção contra perdas e fraudes, aspectos legais e riscos, bem como, sugerindo melhorias nas políticas e procedimentos;
- Solicitar assistência técnica, quando necessário, com o objetivo de sanar falhas eventuais em máquinas e equipamentos da Cooperativa;
- Coordenar o controle dos veículos da Cooperativa, baseando-se em planilha específica, conferindo itinerário e a quilometragem, assinando ordem de abastecimento, troca de óleo, revisão, conserto e manutenção em geral, com objetivo de controlar despesas;
- Atuar como preposto da Cooperativa perante as Juntas de Conciliação e Julgamento da Justiça do Trabalho, atendendo as reclamações trabalhistas, quando de acordos e contestações;
- Acompanhar execução das rotinas de encerramento de mês, semestre e ano da contabilidade;
- Acompanhar preenchimento e entrega da documentação obrigatória referente à contabilidade;
- Outras delegadas por seu superior.

3) Encarregado de produtos e serviços – atividade realizada no período entre 8:30 e

18:00 h:

- Informar à Gerência e Unidades de Atendimento as taxas e políticas praticadas, e a documentação necessária para cadastro, referente a habilitação para a concessão de crédito por parte da Cooperativa, quando solicitado;
- Responder pelas atividades, envolvendo a análise dos cadastros, quanto a situação econômica, financeira e patrimonial, revisão de limites de crédito, programação de vencimentos, baseando-se nas normas, procedimentos e políticas vigentes e posterior encaminhamento ao comitê de crédito;
- Efetuar a concessão de crédito, baseando-se nas “alçadas” definidas e fixadas pelo Conselho Adm. da Cooperativa;
- Analisar os laudos de fiscalização e acompanhamento dos empreendimentos financiados pela Cooperativa;
- Informar, à Chefia Imediata, de forma sistematizada, as atividades desenvolvidas e os resultados obtidos na área, envolvendo créditos concedidos, títulos quitados e em atraso, e resultados obtidos com a captação e venda de produtos, através de relatórios, estatísticas e outros expedientes, para fins de controle;
- Promover a cobrança dos títulos emitidos, baseando-se nas normas e procedimentos estabelecidos pelo Conselho de Administração;
- Realizar as atividades de inspetoria rural nas propriedades dos Associados, verificando a aplicação dos recursos financeiros liberados pela Cooperativa, para fins de controle;
- Coordenar e orientar a execução das tarefas operacionais da área;
- Transmitir aos funcionários da área os objetivos definidos, normas, resultados e alterações ocorridas nos procedimentos;
- Levantar e solucionar problemas na área de atuação;
- Orientar as Unidades de Atendimento sobre a venda dos produtos e serviços da empresa, de maneira a cumprir metas estabelecidas, objetivando ampliar o número de associados, clientes e mercados;
- Coordenar e orientar as agências na execução das tarefas operacionais das áreas de crédito, captação e venda de produtos;
- Fiscalizar periodicamente as unidades de atendimento, verificando assinatura

contratos, garantias, cadastros, capacidade de pagamentos etc.;

- Ministrando programas de treinamento interno no tocante a todos produtos e serviços.
- Outras tarefas delegadas por seu superior.

4) Assistente de controladoria – atividade realizada no período entre 8:30 e 18:00 hs

- Análise da documentação recebida das unidades de atendimento, arquivamento e encaminhamento dos movimentos aos responsáveis;
- Importação do movimento contábil das unidades de atendimento, conferência da importação, confrontamento com o montante físico;
- Lançamentos e acertos contábeis;
- Conferência geral das importações contábeis;
- Conciliação geral de todas as contas contábeis, inclusive pendências;
- Conferência Geral do Módulo da Contabilidade e fechamento do dia anterior;
- Emissão dos relatórios obrigatórios e Balancete Gerencial;
- Organização e controle diário de todas as obrigações fiscais, trabalhistas e tributárias da filiada, bem como seu pagamento e contabilização, e ainda a elaboração das memórias de cálculo de todos os tributos;
- Nas Quartas-feiras, calcular Darfs e efetuar os devidos pagamentos de CPMF, IOF, IRF;
- Atualização e fechamento, no final do mês, dos módulos do Patrimônio, Capital e Sistema de Análise (somente contabilidade);
- Geração de arquivos para a Central;

5.2.2 Escolha da Solução tecnológica para a Criação do Sistema “on line”

Para que a utilização da concatenação sistema mediador (software Mediator) aliado ao Banco de Dados Oracle, tivesse uma validade, foi proposta a seguinte solução:

- Todas as cooperativas passam a compartilhar o mesmo esquema (espaço) – O Esquema Único – dentro do Oracle;
- Os objetos não são mais duplicados, existindo apenas no esquema único;

- O número total de objetos no Oracle diminui drasticamente;
- Os comandos passam a ser compartilhados por todas as cooperativas;
- A memória necessária para a alocação dos comandos é reduzida, não necessitando mais de “reorganização” interna.

A adoção destes procedimentos deve-se ao fato das atividades diárias de rotina, denominadas de check list, serem iniciadas na Centralizadora (Porto Alegre – RS) e repassadas para as sedes de cooperativas e unidades de atendimento do BANSICREDI e retransmitidas para os postos de atendimento, onde a descrição das atividades de atualização de um dos sistemas (Cobrança) são apresentados nos Quadros 1, 2 e 3, a seguir. Com isso havia uma perda muito grande de tempo, que poderia ser aplicada na venda dos produtos disponíveis.

- Quadro 1 - Centralizadora (Porto Alegre – RS)

Nº	Tarefa	Opção Sistema	Horário Início
01	Leitura do arquivo da compensação sua remessa da cobrança	C-C-B-C	00:00
02	Realizar backup do arquivo sua remessa	DOS	
03	Realizar a rotina de geração TP2 para as sedes/UP's	C-B-B-B	
04	Realizar a rotina de leitura de TP2 na matriz	C-C-A-A	
05	Realizar a rotina de geração de arquivo retorno para cedentes (D-1)	C-B-A-C-A	
06	Realizar backup dos arquivos TP2 e do arquivo retorno dos cedentes (D-1)	DOS	
07	Realizar lançamentos automáticos em conta corrente de D-1	C-D-A	
08	Alterar a data de processamento para o dia D	A-D	
09	Realizar a rotina de leitura do arquivo retorno BRADESCO de D-1	C-C-B-A	06:00
10	Realizar backup do arquivo retorno BRADESCO	DOS	
11	Realizar a rotina de geração de TP1 de D para Sedes/UP's	C-B-B-B	
12	Realizar a rotina de leitura do TP1 na matriz	C-C-A-A	
13	Realizar backup dos arquivos TP1	DOS	
14	Recebimento de borderôs de cobrança e formulários de instruções de cedente		10:00
15	Efetuar lançamentos no sistema de cobranças		
15.1	Cadastros de cedentes	B-A	
15.2	Cadastros de sacados	B-B	
15.3	Cadastros de títulos	C-A-A	
15.4	Instruções	C-A-B	
15.5	Liquidações normais	C-A-D	
15.6	Ocorrências de cartório	C-A-E	
15.7	Emissão de relatórios: mapa contábil/lçtos. exp. c/c/tít. liq. por tipo carteira	E	
16	Entregar bloquetes pré-impessos cobrança sem registro para cedentes		10:00

17	Entregar avisos de movimentação e outros documentos para os cedentes		
18	Recebimento dos arquivos remessa dos cedentes		
19	Remessa dos arquivos retorno de D-1 para os cedentes		
20	Receber bloquetes de cobrança sem registro da empresa responsável pela impressão		
21	Remeter bloquetes às Sedes/UP's		
22	Leitura dos arquivos remessa dos cedentes	C-C-A-C	16:00
23	Realizar backup dos arquivos remessa dos cedentes	DOS	
24	Realizar a rotina de geração do arquivo COB da matriz	C-B-A-A	
25	Realizar backup dos arquivos com extensão DB* e COB das Sedes/UP's	DOS	
26	Realizar a rotina de leitura dos arquivos COB das Sedes/UP's	C-C-B-B	17:00
27	Realizar a rotina de Geração do Arquivo Remessa para o BRADESCO	C-B-B-A	18:00
28	Realizar a rotina de geração do arq. impressão de bloquetes para a ADP (com reg.)	C-B-B-C-A	
29	Realizar a rotina de geração do arq. impressão bloquetes p/ADP (sem registro)	C-B-B-C-B	
30	Realizar a rotina de geração do arquivo para a empresa responsável pela impressão dos bloquetes	C-B-B-C-B	
31	Realizar backup dos arquivos remessa BRADESCO e das empresas responsáveis pela impressão dos bloquetes	DOS	
32	Receber bloquetes de cobrança sem registro da empresa responsável pela impressão		
33	Remeter bloquetes para as Sedes/UP's, por intermédio do setor de almoxarifado		

- Quadro 2 – Unidade de processamento (UP), Sedes de Cooperativas e Agências (Maringá – PR)

Nº	Tarefa	Opção Sistema	Horário Início
01	Realizar a rotina de Leitura de TP2 de D-1 remetido pela centralizadora	C-C-A	8:30
02	Realizar a rotina de geração de TP2 de D-1 para Postos/UA's	C-B-B	
03	Realizar a rotina de geração de arquivo retorno de D-1 para cedentes	C-B-C-A	
04	Realizar backup dos arquivos TP2 de D-1 do arquivo retorno dos cedentes (D-1)	DOS	
05	Realizar lançamentos automáticos em conta corrente de D-1	C-D-A	
06	Alterar a data de processamento para o dia D	A-D	
07	Realizar a rotina de leitura do TP1 de D remetido pela centralizadora	C-C-A	09:30
08	Remessa dos arquivos retorno de D-1 para os cedentes		
09	Realizar a rotina de geração TP1 de D para Postos/UA's	C-B-B	
10	Realizar backup dos arquivos TP1 do dia D	DOS	
11	Recebimento de borderôs de cobrança e formulários de instruções do cedente		
12	Efetuar lançamentos no sistema de cobrança		

12.1	Cadastros de cedentes	B-A	
12.2	Cadastros de sacados	B-B	
12.3	Cadastros de títulos	C-A-A	
12.4	Instruções	C-A-B	
12.5	Liquidações normais	C-A-D	
12.6	Ocorrências de cartório	C-A-E	
12.7	Emissão de relatórios: mapa contábil/lançamentos. exp. c/c/tít. liq. por tipo carteira	E	
13	Ir ao cartório e verificar/providenciar os seguintes documentos: avisos de protesto/aviso de sustentação de protesto documentos de títulos protestados comprovantes de pagamento (de custas e de liquidação)		
14	Recebimento de bloquetes pré-impresos vindos da centralizadora		
15	Entregar bloquetes pré-impresos cobrança sem registro para cedentes		
16	Entregar avisos de movimentação e outros documentos aos cedentes		
17	Recebimento dos arquivos remessa dos cedentes		
18	Realizar backup arquivos com extensão DB*, COB dos Postos/UA's e arq. rem. cedentes	DOS	
19	Realizar a rotina de leitura dos arquivos COB do dia D dos Postos/UA's	C-C-B	
20	Realizar a rotina de leitura do arquivo de remessa do Dia D dos cedentes	C-C-C	
21	Geração do COB do dia D para a centralizadora	C-B-A	Até 17:00
22	Realizar backup do arquivo COB da Sede/UA's	DOS	

• Quadro 3 – Postos (Maringá – PR)

Nº	Tarefa	Opção Sistema	Horário Início
01	Realizar a rotina de leitura de TP2 de D-1 remetido pela Sede/UP	C-C-A	08:30
02	Realizar a rotina de Geração de Arquivo Retorno de D-1 para cedentes	C-B-C-A	
03	Realizar backup dos arquivos TP2 de D-1 do arquivo retorno dos cedentes (D-1)	DOS	
04	Alterar a data de processamento para o dia D	A-D	
05	Realizar a rotina de leitura do TP1 de D remetido pela Sede/UP (se receber 2 TP's p/dia)	C-C-A	09:30
06	Realizar backup dos arquivos TP1 do dia D (se receber 2 TP's p/dia)	DOS	
07	Recebimento de borderôs de cobrança e formulários de instruções do cedente		10:00
08	Efetuar lançamentos no sistema de cobrança		
08.1	Cadastros de cedentes	B-A	
08.2	Cadastros de sacados	B-B	
08.3	Cadastros de Títulos	C-A-A	
08.4	Instruções	C-A-B	
08.5	Liquidações normais	C-A-D	

08.6	Ocorrências de cartório	C-A-E	
08.7	Emissão de relatórios: mapa contábil/lçtos. exp. c/ctít. liq. por tipo carteira	E	
09	Ir ao cartório e verificar/providenciar os seguintes documentos: avisos de protesto/aviso de sustação de protesto documentos de títulos protestados comprovantes de pagamento (de custas e de liquidação)		
10	Recebimento de bloquetes pré-impessos vindos da sede		
11	Entregar bloquetes pré-impessos cobrança sem registro para cedentes		
12	Entregar avisos de movimentação e outros documentos aos cedentes		
13	Recebimento dos arquivos remessa dos cedentes		
14	Remessa dos arquivos retorno de D-1 para os cedentes		
15	Realizar backup arquivos com extensão DB* e arquivo remessa dos cedentes	DOS	
16	Realizar a rotina de leitura do arquivo remessa do dia D dos cedentes	C-C-B	
17	Geração do COB do dia D para Sede/UP	C-B-A	Até 16:00
18	Realizar backup do cob dos Postos/UA's	DOS	

Assim sendo, o sistema a ser implantado deveria integrar todas as unidades existentes, ou seja, as unidades de atendimento e unidade de processamento de uma cooperativa deveriam acessar a mesma base de trabalho, com atualização em tempo real das movimentações; Instalação de versões única para todas as cooperativas “on line”; Cadastro de taxas únicas para todas as cooperativas “on line”; e Eliminação de leitura e geração de arquivos nos postos de atendimento.

Desta forma a representação na figura 19, demonstra a viabilidade que o novo sistema irá proporcionar para a cooperativa de crédito rural.

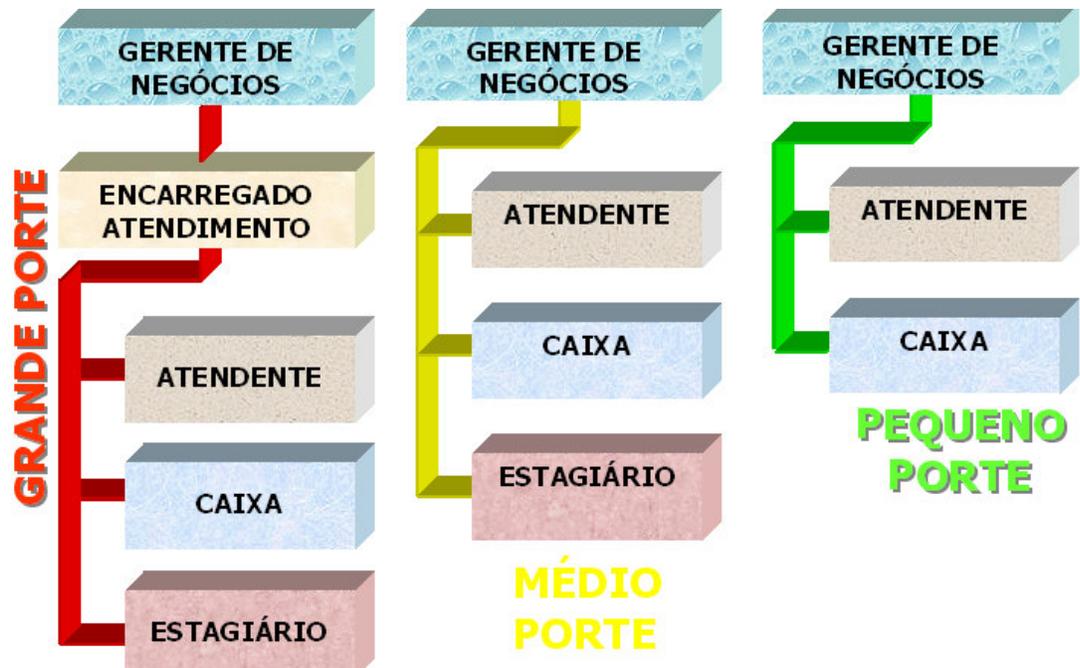


Figura 19 – Organograma proposto para as unidades de atendimento, conforme porte, a partir da implantação do sistema “on line”

Conforme demonstrado na figura 19, o sistema novo deverá permitir uma sobra viável de tempo útil, para futuros desenvolvimentos de técnicas que possibilite a criação de um sistema de inteligência competitiva, elaborado exclusivamente para cooperativas de sistema de crédito.

5.2.3 Elaboração da Estrutura do Site Central e do Sistema “on line”

Ao elaborar a estrutura do Site Central (figura 16) e do Sistema “on line”, buscou-se pela não redução do quadro funcional em função do “on line”, visto que os funcionários passaram a executar suas tarefas no seu horário de expediente e não mais fora dele; e ainda pode-se destacar que a UPR está sendo reestruturada para atender a contento também as Cooperativas.

A partir disto, foram levantadas as seguintes atividades extras e dificuldades:

- Testes para funcionamento da versão 1.04 do Sistema de Atendimento (SIAT) com nova infra-estrutura tecnológica;
- Reorganização das equipes de trabalho, a partir da criação dos Líderes de

Times e Sistemas;

- Mudança de prédio pela Área de Desenvolvimento;
- Implantação de novos processos (Ex.: Liberação de Versão);
- Novas demandas (especialmente legislações);

Para que fosse possível essa finalização foi definido um cronograma, que tinha como função tentar equalizar as demandas existentes, e para tal tomou-se como base dois pontos:

- Manter somente o projeto em andamento (devido à equalização das versões e testes);
- Adiar em três meses todas as demandas programadas, a partir do momento do início das implementações.

Assim, observa-se que o Modelo atual, criado sobre base Oracle, apresenta os seguintes esquemas:

- No Banco de Dados (Oracle), cada Cooperativa possui um esquema (espaço) próprio, alocado exclusivamente para os seus dados;
- Objetos: Grande número de objetos em cada esquema (aprox. 3000); Objetos duplicados;
- Comandos: Milhões ao dia/esquema; Duplicados/esquema; Crescimento no dia.

Tendo como suporte os esquemas apresentados pelo modelo “*on line*”, a configuração do problema pode ser demonstrada da seguinte forma:

- O crescimento de comandos durante o dia leva a um aumento da quantidade de memória necessária para alocação dos mesmos;
- Quando a memória está cheia, é necessária uma reorganização interna do Oracle;
- Essa reorganização provoca uma parada temporária no Oracle;
- O sistema parece ter travado para o usuário;
- O usuário fecha sua janela do aplicativo, provocando uma desconexão no Oracle;
- O Oracle volta a operar normalmente;
- O usuário reconecta-se normalmente.

No que se refere aos aspectos a desenvolver, deve-se destacar como primazias, os seguintes pontos:

- Interligação do Sistemas com a base da SERASA, permitindo informações em tempo real;
- Correio Corporativo;
- Micro-filmagem dos documentos;
- Eliminação de rotinas manuais na unidade de processamento, tais como:
 - Contabilização do extrato BANSICREDI (poderia ser através de importação de arquivo);
 - Rateio de despesas entre as unidades de atendimento (talões de cheques, cartões INSS, de transações, Visa Electron e Classic, bloquitos de cobrança, custas de protesto);
 - Procura dos cheques a serem devolvidos diariamente (compe sua remessa) → poderia ser terceirizado (ABBC);
 - Crédito em conta das Cobranças Caucionadas (hoje o crédito é feito manualmente).

5.2.4 Implantação e Correção de Possíveis Erros do Sistema “on line”

Como toda implantação de novas propostas passa primeiramente pelas dificuldades de se atingir o público alvo, devido a necessidades de quebra de barreiras e do medo por algo novo, buscou-se então demonstrar a viabilidade, a funcionalidade, os benefícios para os colaboradores e a cooperativa, e a agilidade do sistema para os funcionários do SICREDI permitindo, desta, forma amenizar e até eliminar tais barreiras.

Após a implantação parcial do sistema tem-se, foram desenvolvidos as seguintes etapas:

- Análise (e validação) do “destino” das opções de todos os Sistemas;
- Definição da estrutura do novo Sistema (visual e tecnológica);
- Desenvolvimento dos primeiros sistemas;
- Treinamento às Centrais e Cooperativas;
- Liberação da primeira versão com os Sistemas Terminal Financeiro e

Custódia (26/11/2002)

- Liberação da segunda versão com o “Perfil do Associado” (27/12/2002)

5.2.4.1 Problemas enfrentados na implantação

A partir da implantação do Sistema, o surgimento de alguns problemas de adaptação ao uso da nova ferramenta e também de ajuste ao novo sistema provocaram distúrbios e dificuldades impedindo que o funcionamento fluísse a contento. Os principais problemas observados nesta etapa foram:

- Problemas de comunicação;
- Atraso na liberação dos sistemas pela manhã;
- Filas/Reclamações por parte dos associados;
- Problemas na Cobrança;
- Dificuldade de imprimir relatórios;
- Funcionários estressados.

5.2.4.2 Situação Atual

A partir da eliminação e da solução das dificuldades surgidas na implantação do sistema, a nova ferramenta apresenta os seguintes resultados:

- Comunicação estável;
- Sistemas com velocidade próxima da ideal (semelhante à base local);
- Sistemas liberados pelo *SITE* a partir das 8:00 horas;
- Equipe do *Site* Central com extrema dedicação.

Isto se deve ao fato de que já se tem as seguintes realizações:

- Contratação das Consultorias;
- Contratação da equipe para o Piloto;
- Adaptação e documentação do Processo de Desenvolvimento de *Software* (PDS);

- Definição da Arquitetura de Execução e Desenvolvimento para o projeto piloto;
- Definição do Gerenciamento de Configuração;
- Definição dos Padrões de Telas e Relatórios;
- Desenvolvimento do Processo de Testes;
- Definição das Camadas (Log, Erros, Autenticação, Multi-Idioma);
- Definição de Padrões de Codificação, Ambiente, Modelagem, Banco de Dados;
- Desenvolvimento, Implantação e Documentação da Metodologia de Processo de Negócio;
- Identificação das novas demandas de negócios;
- Revisão dos Processos;
- Documentação do Negócio e Processos Operacionais;

Projeto Piloto - Objetivos: a) Implantar e validar o Processo de Análise de Negócio; b) Implantar e validar o Processo de Desenvolvimento de Software; c) Implantar Processo de Garantia de Qualidade; d) Desenvolver (Parcialmente) e Testar a Infra-estrutura de *Software*.

Como resultado de todo este processo, atualmente tem-se grande abertura da SICREDI Serviços para “mudanças” nos sistemas, o que permite obter as seguintes vantagens:

- Informações em tempo real e sem erros;
- Eliminação do processamento na UPR (rotinas, geração cobrança e fundos, *Internet Banking*, BC Card, importações de sistemas na contabilidade, etc.);
- Possibilidade de todas as unidades de atendimento operarem com o ACNB;
- Não ocorre mais expediente interno nos feriados municipais e estaduais para efetuar a geração de arquivos;
- Eliminação de *backups*, executáveis e indexações;
- Mais tempo para prospecção e manutenção de associados e de Produtos & Serviços.

Entretanto, mesmo com todos esses avanços, ainda são observados as seguintes desvantagens:

- **Site inicia processamento às 18:00 horas** e não considera que algumas unidades de atendimento encerram o expediente às 16:00 horas (*principalmente nas segundas-feiras*);
- **Sistema do ACNB “on line”** é liberado somente às 9:00 horas
- Necessidade de adquirir uma máquina a mais por agência para ter acesso à *Internet* visto que o Correio Corporativo ainda não está implantado: *Investimento de R\$ 45.000,00.*

5.3 Conclusão Parcial

Após a validação da implantação do sistema “on line”, pode-se observar melhoras significativas tanto na diminuição da rotatividade do pessoal quanto na sobra de otimização do tempo útil para o desenvolvimento de Marketing e de CRM para a venda dos produtos disponíveis.

A cada contratação de pessoal ocorre uma integração, através de treinamento, visando conhecer o Sistema de Crédito Cooperativo, as normas do Banco Central do Brasil, as normas centrais e todos os produtos e serviços existentes no sistema.

Assim, com as mudanças implantadas a partir da adoção da Resolução 3.106 que permite o enquadramento da Cooperativa SICREDI Maringá, na Lei da Livre Adesão, tornou-se necessário a realização do planejamento de metas, possibilitando com isso ser mais competitiva em suas localidades de atendimento.

O projeto de transferência das suas unidades de atendimento que atuam dentro da estrutura física da cooperativa de produção, parceira do SICREDI, para estruturas independentes no centro da cidade, busca atender melhor e um maior número de associados, tanto pessoa física como jurídica, respeitando a resolução de livre adesão.

6 - CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS

A partir da definição no item 1.2.2 dos objetivos específicos, observou-se que com a utilização de um sistema mais adequado à realidade, os colaboradores podem estar mais focados no negócio, garantindo que o associado, como dono do empreendimento, tenha acesso aos produtos e serviços bancários com mais agilidade, presteza, eficiência e rapidez, ou seja, é possível ser mais competitivo em relação a outras cooperativas de crédito.

As colocações feitas no decorrer do capítulo 3, focam a realidade das cooperativas de crédito, onde o associado participa da formulação do planejamento da cooperativa, uma vez que as operações de pequeno porte devem constituir-se como objeto das cooperativas de crédito, enquanto nos bancos convencionais isto não ocorre porque não estão entre os seus principais objetivos; outro aspecto relevante é a priorização e atendimento as demandas econômico-financeiras das comunidades, atuando na região e localmente, com os recursos capitados dentro da cooperativa sendo reinvestidos dentro da própria comunidade.

No decorrer dos capítulos 4 e 5 foi avaliado a necessidade de um sistema de informação, para atender à demanda por informações mais rápidas, integradas e menos operacionais, uma vez que a cooperativa de crédito, sendo enquadrada na resolução do Banco Central para operar com diversos públicos (resolução da livre adesão), prioriza o atendimento às demandas econômico-financeiras das comunidades, atuando em nível local ou regional.

Embasado, conforme o capítulo 2, na gerência das relações com clientes, buscou-se melhor planejamento, controle das operações internas, melhores estratégias organizacionais, adequação para identificação de novos talentos e confiabilidade das informações. Com implantação do sistema “*on line*”, visa-se a excelência no atendimento ao associado e o destaque como cooperativa de crédito organizada e de destacadas qualidades.

A partir dos resultados obtidos com a realização deste trabalho, algumas questões ainda poderão ser avaliadas em futuros trabalhos, tais como:

- com a adequação da cooperativa de crédito a resolução do Banco Central nº 3.106, verificar quais as novas perspectivas de negócios; o que acrescentou

de benéfico à cooperativa; se os números sofreram alguma alteração a partir da mudança e adequação da cooperativa nesta resolução;

- avaliar se as mudanças propostas e alteradas no sistema de informação, tiveram um tempo de vida adequado para o investimento que foi realizado;
- comparar outras cooperativas de crédito de livre admissão com a atuação da que foi objeto de estudo neste trabalho;

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAIC. **Código de ética**. ABRAIC, 2003. Obtido em 16 fev. 2004. Disponível no site: <http://www.abraic.com.br>.

ARAÚJO, P.M.Q.; CARMONA, C.U.M. Eficiência de uma rede de agências bancárias utilizando o modelo *data envelopm*. Florianópolis. **Revista Produção Online**. v.2, n.2, 2002.

BACH, S.O. **A gestão dos sistemas de informação**. Portugal: Centro Atlantico, 2001.

BACEN. **Legislação**. BACEN, 2004. Obtido em 16 fev. 2004. Disponível no site: <http://www.bacen.com.br>.

BACKER, M.; JACOBSEN, L.E. **Contabilidade de custo**: um enfoque de administração de empresas. São Paulo: MacGraw-Hill, 1972.

BANCO CENTRAL. **Cooperativa de crédito**. BANCOOB, 2004. Obtido em 16 fev. 2004. Disponível no site: <http://www.bancoob.com.br>.

BANCOOB. **Sicoob**. BANCOOB, 2004. Obtido em 16 fev. 2004. Disponível no site: <http://www.bancoob.com.br>.

BALTAR, V.C. **Gestão da qualidade em serviços**. Rio de Janeiro: UCAM, 2002, 5p.

BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas S.A., 1998.

BERALDI, L. **Impacto da tecnologia de informações na gestão de pequenas empresas**. São Paulo, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, 2000.

BEZERRA, C.A. **Projeto de sistemas de informação baseado em qualidade: uma abordagem voltada à pequena empresa**. 2001, 125 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BOFF, L.H.; VARGAS, L. **Cenários atuais da comunicação eletrônica**: um exemplo do uso de bases de dados e métodos de tratamento da informação. Porto Alegre: UFRS, 2001.

BRAGA, A. A gestão da informação. **Millenium internet**, n.19, 1999. Obtido em 05 julho de 2002, Disponível no site: http://www.ipv.pt/millenium/Millenium_19.htm.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real**: com CRM (customer relationship management). São Paulo: Atlas 2000.

CAVALCANTI, F.E.M. **Terceirização: caminhos e descaminhos de uma estratégia.** Obtido em 05 julho de 2002, Disponível no site: flavioemilio.hpg.ig.com.br.

CERQUEIRA, J.P. **ISO 9000 no ambiente da qualidade total.** São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1997.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil.** São Paulo: Cobra Editora de Marketing, 2003.

COLABORA. **Cooperativismo: união disciplinada para o bem comum.** 2 ed. Brasília: COLABORA, 1998.

COSTA, M.D.; SILVA, I.A. **Inteligencia competitiva: uma abordagem sobre a coleta de informações publicadas.** Florianópolis: UFSC, 2000.

CROTEAU, J.T. **A economia das cooperativas de crédito.** São Paulo: Atlas, 1968.

CVM. **Legislação.** CVM, 2004. Obtido em 16 fev. 2004. Disponível no site: <http://www.cvm.gov.br>.

DIAS, O. **Importância do sistema de crédito cooperativo.** Curitiba: Senado Federal, 2002.

ESTEVES, C.L.D.V.P. **Aplicação da metodologia multicritério de apoio à decisão na avaliação de atratividade de projetos de produto.** 1997, 115f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

EDWARD, W.E. **Bancos comerciais e múltiplos.** São Paulo, Makron Books, 1995.

FERNANDES, E.C. **Qualidade de vida no trabalho.** Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, J.A. **Jogos de empresas: modelo para aplicação prática no ensino de custos e administração do capital de giro em pequenas e médias empresas industriais.** 2000, 114 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FORTUNA, E. **Mercado financeiro.** 12 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999

FRANCISQUINI, B. **Sicredi Cambará inicia reestruturação inaugurando agência**

modelo em Andirá. Tribuna do Vale, n. 293, Segunda feira, 16/12/2002.

FREITAS, M.C.D.; LIMA, L.M.S.; CASTRO, J.E.E. **Sistema de informação.** Florianópolis. Revista Produção Online. v.1, n.1, 2001.

GARBER, R. **Inteligência competitiva de mercado.** São Paulo: Madras, 2001.

GATI. **Reunião sicredi serviços.** Porto Alegre: Sicredi, 2003.

GAWLAK, A.; RATZKE, F.A. **Cooperativismo: filosofia de vida para um mundo melhor.** Curitiba, Sescop: Ocepar, 2001.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira.** 3 ed. São Paulo: Harba, 1989.

GUOL. **Reunião sicredi serviços.** Porto Alegre: Sicredi, 2003.

HARDING, H.A. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1992.

HARRINGTON, H.J. **Gerenciamento total da melhoria contínua.** São Paulo: Makron Books, 1997.

HERNANDEZ, H. **Generaciones de la calidad.** México, International Thomson Editores, 2003.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais.** São Paulo: Makron Books, 1994.

IRION, J.E.O. **Cooperativismo e economia social.** São Paulo: Editora STS, 1997.

JORNAL DO COMÉRCIO. **Bansicredi prova a força da ação cooperativada.** Porto Alegre, Jornal do Comércio, 15/07/2002.

KALNIN, J.L.; CASAROTTO FILHO, N.; CASTRO, J.E.E. **Análise estratégica para implantação de empresas de pequeno porte: cervejarias artesanais.** Florianópolis. Revista Produção Online. v.2, n.1, 2001.

KEMCZINSKI, A.; KERN, V.; CASTRO, J.E.E. Ensino de engenharia de produção. Florianópolis. **Revista Produção Online.** v.1, n.1, 2001.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Futura, 1999.

LAUDON, K.C.; LAUDON, J.P. **Sistema de informação.** 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LEÃO, F.R.; LIMA, E.O.M; GOMES, A.A.P.; QUELHAS, O.L.G. Metodologia para dimensionamento de equipes. Florianópolis. **Revista Produção Online.** v.2, n.2, 2002.

LEITE, M. **Criação de indicadores de desempenho numa indústria de**

confecções como tecnologia de informação para controle do seu processo produtivo. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

LOPES, L.F.D.; SAMOHYL, R.W. Análise de componentes principais: técnica alternativa de análise de confiabilidade complexos multivariados. Florianópolis. **Revista Produção Online.** v.3, n.2, 2003.

LUCENA, M.D.S. **Planejamento de recursos humanos.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MARZANO, L.C. A atividade das análises clínicas sob o enfoque das novas tendências de mercado. São Paulo, **Laes & Haes**, n.34, p. 206, 1999.

MATTOS, A.C.M. Empregos e empresas que mudarão com a internet. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.39, n.3, p.73-108, jul./set. 1998.

MCGEE, J.V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEDEIROS, V.H.S. **Questões críticas para incorporação da propaganda em jogos de empresas.** Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações.** São Paulo: Atlas, 1995.

MONTANA, P.J.; CHARNOV, B.H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 1999.

MONKS, J.G. **Administração da produção.** São Paulo: McGraw-Hill, 1987. 491p.

NASCIMENTO, G. **A inteligência competitiva.** São Paulo: Saraiva, 1997.

O'BRIEN, J.A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet.** São Paulo: Saraiva, 2002.

OCB. **Apresentação da evolução das cooperativas no Brasil.** Brasília: OCB, 2002.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceito metodologia e práticas.** 10 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PALADINI, E.P. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2000.

PEZZIN, M.Z. **Programa computacional baseado em conceitos financeiros e contábeis para o gerenciamento de pequenas empresas**. 2001, 113f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PINHEIRO, A.V.M. **Sistemas de informação gerencial**. 2000a, 26 p. Apostila de aula, Faculdade de Administração, Universidade Candido Mendes, Niteroi

PINHO, D.B. **Administração de cooperativas**: manual de cooperativismo. São Paulo: Brascoop, 1984. v.3.

PINHO, D.B. Cooperativas de crédito *In*: **Tipologia cooperativista**. São Paulo: CNPq, 1984. v.5.

PINHO, D.B. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. São Paulo: CNPq, 1982. v.1.

PORTER, M.E. **Repensando o futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REGINATO, C.E.R.; VARGAS, L.M. **A informação concorrencial como recurso para obtenção de vantagem competitiva na indústria moveleira da região de Bento Gonçalves - RS**. Porto Alegre: UFRS, 2001.

SALVIATO, S. **Uma metodologia de solução de problemas com enfoque na aprendizagem organizacional: um estudo de caso aplicado no Besc**. Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

SCHARDONG, A. **Cooperativa de crédito**: instrumento de organização econômica da sociedade. Porto Alegre: Rigel, 2002.

SIB. **Sociedade da informação no Brasil**: livro verde. Brasília: Sib, 2000. 140f.

SICREDI. **Cooperativismo**. SICREDI, 2003. Obtido em 05 fev. 2003. Disponível no site: <http://www.sicredi.com.br>.

SILVA, J.C.T. **Tecnologia: conceitos e dimensões**. Florianópolis. Revista Produção Online. v.3, n.1, 2003.

SILVA, J.P. **Análise financeira das empresas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 485p.

SILVA, J.M.; DENECA, S.M. **Aplicação da informática no comércio e serviços: o comércio eletrônico e serviços via internet**. Guarapuava, 1999. Monografia (Graduação) - Universidade Estadual do Centro-Oeste, 1999.

SCHRÖDER, M. **O cooperativismo de crédito rural no oeste catarinense**: possibilidades e limites de uma alternativa para a agricultura familiar. UNIPEC:

Administração Rural e Urbana, 2002. 11p.

STERNE, J. **Serviço ao cliente na internet**. São Paulo: Makron Books, 2001.

TEIXEIRA FILHO, J. **Globalização, desemprego e destrabalho**. Informal Informática, 2002. Obtido em 09 julho de 2003, Disponível no site: <http://www.informal.com.br/artigos/artigos.htm>.

TUBINO, D.F. **Manual de planejamento e controle da produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.