



**ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO:  
ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO  
COOPERATIVA**

**ROSANGELA VIOLETTI BERTOLIN**

**2003**

56943  
009 339

ROSANGELA VIOLETTI BERTOLIN

**ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO: ESTUDO EM UMA  
ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração, área de concentração em Organizações, Mudança e Gestão Estratégica, para obtenção do título de "Mestre".

Orientador

Prof. Antônio Carlos dos Santos

LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL  
2003

B. [REDACTED]  
N. [REDACTED]  
C. [REDACTED]  
E. [REDACTED]

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da  
Biblioteca Central da UFLA**

**Bertolin, Rosangela Violetti**

Assimetria de informação: estudo em uma organização cooperativa. /  
Rosangela Violetti Bertolin. – Lavras : UFLA, 2003.  
164 p. : il.

Orientador: Antônio Carlos dos Santos.  
Dissertação (Mestrado) – UFLA.  
Bibliografia.

1. Assimetria de informação. 2. Organização cooperativa. 3. Confiança.  
4. Relação de agência. 5. Transação. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD-658.4038

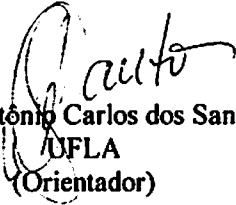
**ROSANGELA VIOLETTI BERTOLIN**

**ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO: ESTUDO EM UMA  
ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração, área de concentração em Organizações, Mudança e Gestão Estratégica, para obtenção do título de "Mestre".

**APROVADA em 12 de agosto de 2003**

<b>Prof. Edgard Alencar</b>	<b>UFLA</b>
<b>Prof. Juvêncio Braga de Lima</b>	<b>UFLA</b>
<b>Prof. Marcelo José Braga</b>	<b>UFV</b>

  
**Prof. Antônio Carlos dos Santos**  
**UFLA**  
**(Orientador)**

**LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL**

*“Que é estar a caminho?”*

*Estar a caminho é recusar-se a aceitar o espaço presente como destino. Cada ponto do caminho assinala um ponto seguinte, sendo que todos eles são penúltimos e provisórios. (...) Estar a caminho é viver sob o signo do ‘ainda-não’.”*

*(Rubem Alves)*

*À minha querida mãe Victória,  
dedico esta vitória.*

*Aos meus queridos irmãos,  
ofereço.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, fonte de sabedoria e amor, a fé que cultivou em meu coração, de que todas as coisas concorrem para o bem daqueles que o amam e que há um tempo certo para tudo na vida.

Agora é tempo de agradecer, agradecer àqueles que se fizeram presentes nesta conquista; a todos os votos de felicidade, aqui deixo os mais sinceros agradecimentos.

Aos meus queridos pais, Victória e Antônio, por todo o amor e dedicação. Em especial à minha mãe, pelo incondicional apoio em todos os momentos. Aos meus queridos irmãos que, mesmo longe, sempre estiveram presentes pelas orações e constantes motivações.

Aos amigos que se diferenciaram pela especialidade oferecida, não dando somente a mão ou o ombro, mas a plenitude do coração. A vocês, Carla, Cledinaldo, Juan Pablo e Geraldine, não posso deixar de aqui registrar a minha infinita gratidão.

A todos os colegas da turma, como também das turmas anteriores e posteriores, pelo apoio, aprendizado e alegres amizades. Ao amigo Zezinho, por me acolher em Lavras. Aos queridos amigos Celso, Elizete, Dilvânia e Cleuza, por todo apoio e pelas *happy hours* em Lavras.

Ao professor Marcelo José Braga, por toda atenção e disponibilidade.

À Universidade Federal de Lavras, ao Departamento de Administração e Economia, a todos os seus professores, em especial aos professores Antônio Carlos, Juvêncio e Edgard, por toda orientação e consideração. Ao CNPq, pelo imprescindível apoio financeiro.

À Santa Rita de Cássia, ao Divino Espírito Santo e à Maria, Senhora das Graças.

# SUMÁRIO

Página

RESUMO.....	i
ABSTRACT.....	iii
1 INTRODUÇÃO .....	1
2 ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO NA GESTÃO COOPERATIVA.....	4
2.1 Assimetria de informação .....	4
2.2 Organizações cooperativas, informação e competitividade .....	8
2.3 As transações e relações de agência no contexto das organizações cooperativas .....	12
2.3.1 Os problemas de agência e os direitos de propriedade nas cooperativas ....	18
2.3.2 A ação oportunista e a racionalidade limitada.....	24
2.4 As relações de confiança no ambiente cooperativo .....	30
3 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	34
3.1 O valor da informação .....	34
3.2 A informação nas organizações cooperativas .....	38
3.3 Um modelo de classificação da informação aplicado às organizações cooperativas .....	43
3.4 Interferências subjetivas no ambiente informacional .....	50
3.5 A informação nas relações de confiança.....	55
4 PERSPECTIVA METODOLÓGICA.....	61
5 A INFORMAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA .....	67
5.1 A difusão de informações na organização.....	67
5.2 As informações e as visões de associados e diretores.....	76
5.2.1 As informações internas à cooperativa .....	77
5.2.2 As informações externas à cooperativa.....	90
5.3 Classificação das informações na visão de associados e diretores .....	107
6 LAÇOS DE CONFIANÇA NO CONTEXTO TRANSACIONAL DA COOPERATIVA.....	110
7 ANÁLISE DA ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO .....	118
7.1 Nas informações internas e externas.....	118
7.2 A problemática da assimetria de informação na organização .....	127
7.3 Condicionantes da assimetria de informação .....	134
7.4 Efeitos da assimetria de informação nas transações, agenciamento e	



<b>relações de confiança.....</b>	<b>141</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>150</b>
<b>9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>157</b>

## RESUMO

BERTOLIN, Rosângela Violetti. **Assimetria de informação: estudo em uma organização cooperativa**. 2003. 164p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras\*.

Ao deparar-se com um ambiente em crescente competição onde as mudanças despontam nos vários segmentos da vida econômica, política e social, as organizações cooperativas enfrentam os desafios do ajustamento às novas demandas devido à complexidade inerente à sua natureza. Nesta perspectiva, a estruturação dos relacionamentos no interior da organização entre *agentes* (diretores) e *principais* (associados) é de fundamental importância à efetividade do empreendimento cooperativo, uma vez que é a partir do esforço conjunto que se concretiza a proposta da cooperação. Nesta ótica, este estudo buscou retratar a difusão e o gerenciamento das informações direcionadas aos associados, visando compreender a assimetria de informação existente no relacionamento *agente/principal*, os elementos que a condicionam e fortalecem, bem como os efeitos dela advindos nas transações e relações de confiança dos associados com a cooperativa. Para tanto, realizou-se um estudo de caso em uma cooperativa de cafeicultores do Sul de Minas Gerais, constituindo-se como grupos de análise associados e dirigentes da cooperativa. Utilizaram-se como fontes de evidências entrevistas, análise de documentos, registros em arquivos e a observação não-participante, de onde foram extraídos dados relevantes à condução dos objetivos propostos. A visão reducionista dos dirigentes quanto à importância da informação para os associados, a centralização da informação e a “cultura do silêncio” são os principais elementos que favorecem a existência da assimetria de informação entre *agente e principal* e, conseqüentemente, a desconfiança dos associados em transacionar com a organização, criando-se um clima de insatisfação e desmotivação e dando-se início a um processo de desconexão da cooperativa. Verificou-se, portanto, a necessidade dos *agentes* na manutenção de assimetrias informacionais, numa tentativa claramente percebida de manter a ordem institucionalizada. Identificou-se que as relações de confiança dos associados com a cooperativa são tênues, apresentando-se um discurso favorável à confiança, mas que, na prática, não se verifica, devido à não-efetividade no movimento das transações, configurando-se, portanto, uma pseudoconfiança no ambiente cooperativo, com fortes evidências da influência da assimetria de informação no distanciamento e insatisfação dos associados em transacionar

---

\* Comitê Orientador: Dr. Antônio Carlos dos Santos (Orientador), Dr. Juvêncio Braga de Lima (Co-orientador) – UFLA.

com a organização. Conclui-se que a assimetria de informação entre *agente e principal* é um fenômeno que se configura no espaço organizacional em torno das relações sociais que se estabelecem no âmbito das transações, sendo que a cristalização de valores tradicionais na gestão, a perpetuação dos dirigentes nos cargos e a resistência e o posicionamento lento destes em promover mudanças organizacionais trazem como principais efeitos o agravamento nos problemas de agência e, conseqüentemente, o distanciamento do associado da organização coletiva, criando-se uma assimetria de informação na direção inversa a um dos pontos discutidos pela teoria da agência. Logo, destaca-se a necessidade de novos direcionamentos na análise teórica da assimetria de informação e da teoria da agência aplicadas às organizações cooperativas.

## ABSTRACT

**BERTOLIN, Rosangela Violetti. Information asymmetry: study in a cooperative organization. 2003. 164p. Dissertation (Master in Administration) - Universidade Federal de Lavras, Lavras.\***

Facing an environment of growing competitiveness where changes surface on the several segments of economical, political and social life, cooperative organizations are challenged to adjust to the new demands due to its nature's inherent complexity. In this perspective, the structuring of the relationships in the interior of the organization between agents (managers) and principals (farmers) is imperative for the effectiveness of the cooperative undertaking, since it is from the joint effort which the cooperative proposal is concretized. Thus, this study has sought to picture the diffusion and managing of the information directed to the associates, targeting to absorb the information asymmetry therein present, from the agent/principal relationship, the elements that condition and strengthen it, as well as its effects coming from transactions and trust relations from the associates towards the cooperative business. For such, a case study was made in a coffee farmers' cooperative of southern Minas Gerais, having as an analysis group the cooperative's farmers and managers. The evidence sources used were interviews, document analysis, file records and non-participant observation, from where data relevant to conduction to the proposed objectives were extracted. The managers' reductionist view regarding information's importance for the associates, information's centralization, and the culture of silence are the main elements favoring the existence of information asymmetry between agent and principal and, as a result, the farmers' distrust in transacting with the organization, creating an environment of dissatisfaction and discouragement, giving rise to a process of disconnection from the cooperative. The need of the agents in the maintenance of informational asymmetries, therefore, was verified in a clearly felt attempt of maintaining the institutionalized order. It was observed that the trust relations of the associates towards the cooperative are feeble, presenting a discourse favorable to trust, but not happening in actuality, due to the ineffectiveness in the movement of the transactions, setting then a pseudo trust in the cooperative's environment, with strong evidence of the influence of the information asymmetry in the distancing and dissatisfaction of the farmers in transacting with the organization. It follows

---

\* Guidance Committee: Dr. Antônio Carlos dos Santos (Adviser), Dr. Juvêncio Braga de Lima (Co-adviser) – UFLA.

that, the information asymmetry between agent and principal is a phenomenon which sets in the organizational space around social relationships establishing in the range of transactions, being that the crystallization of traditional values in the management, the perpetuation of the managers in their positions and their resistance and slow positioning in bringing about organizational changes, bring as main effects the aggravation in the problems of agency and hence the distancing of the farmer from the collective organization, creating an asymmetry of information on the contrary direction to one of the issues discussed by the agency's theory. So, the need for new directions is stressed in the theoretical analysis of the information asymmetry and the agency's theory applied to cooperative organizations.

# 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho é um estudo que retrata a problemática da assimetria de informação nas organizações cooperativas, visando fornecer elementos para a compreensão deste fenômeno a partir de uma perspectiva relacional entre os principais atores que compõem a organização cooperativa.

A ênfase no estudo da informação tem sido ampliada nos últimos anos, sobretudo em função da intensificação da globalização dos mercados, fazendo crescer continuamente os estudos desta temática no campo organizacional. Em se tratando de organizações cooperativas, a informação constitui-se em importante elemento ao alcance do efetivo posicionamento dos membros associados, tanto em termos de elevação de conhecimento e especialização em suas atividades, quanto de participação na organização de forma mais consciente e confiante.

Ao se considerar as organizações cooperativas como alternativas viáveis para o desenvolvimento social e econômico do país, contribuindo sobremaneira para o crescimento do emprego e renda, conseqüentemente para o equilíbrio econômico, e atrelado a isto, a verificação de crescentes desestruturas destas organizações, evidencia-se a necessidade do desenvolvimento de pesquisas que busquem justificar pontos críticos determinantes de insucessos organizacionais no âmbito cooperativo.

A problemática da pesquisa encontra-se então referenciada nos impactos que a queda do relacionamento dos membros associados com a cooperativa pode ocasionar em sua estabilidade, sobretudo no que se refere à confiança para efetivar as transações com a organização. Dentro desta problemática, encontra-se o questionamento da efetividade das relações de agenciamento estabelecidas na cooperativa como organização coletiva, uma vez que desequilíbrios nesta

relação poderão enfraquecer as transações dos associados com a organização. Nesta ótica, a análise da assimetria de informação entre *agente* (dirigente) e *principal* (associado) exerce importante papel na elucidação deste problema.

Frente a esta necessidade, a presente pesquisa objetivou analisar a assimetria de informação existente entre dirigentes e associados em uma organização cooperativa. Especificamente, analisou-se o gerenciamento das informações direcionadas aos associados, as diferentes visões de associados e dirigentes acerca da valorização das informações, bem como os condicionantes da assimetria de informação e os efeitos gerados na organização, em termos das transações do associado com a cooperativa e suas relações de confiança.

A análise e a importância do estudo junto aos associados justificam-se por de serem estes os donos e usuários do empreendimento, portanto, os *principais*, sem os quais, em tese, não há razão para a existência da organização cooperativa. Por outro lado, a importância do estudo junto aos dirigentes deve-se ao fato de serem estes os representantes eleitos para dirigir a organização, logo, os *agentes* da organização. Assim, a melhor observação na efetividade do relacionamento *agente-principal* sugere novas análises, sobretudo em se tratando da relevância da informação e da confiança nesta relação.

Como contribuição, o presente estudo visa discutir os elementos que potencializam a assimetria de informação e suas respectivas conseqüências para o equilíbrio das organizações cooperativas. Isto porque, ao se considerar a elevação na competitividade interfirmas, bem como as amarras culturais e institucionais a que se prendem estas organizações no Brasil, torna-se essencial promover o conhecimento do que de fato são impeditivos internos para que a inovação e conseqüente competitividade dessas organizações sejam menos difíceis.

Para a melhor elucidação dos objetivos propostos na pesquisa, esta dissertação encontra-se estruturada em três partes. Na primeira parte,

apresentam-se as bases teóricas que dão sustentação à pesquisa, enfatizando o tratamento teórico dado à assimetria de informação, as particularidades das organizações cooperativas no ambiente competitivo, os pressupostos das teorias da agência e dos custos de transação e suas especificidades para as cooperativas, bem como a essencialidade da interligação entre informação e confiança para as transações cooperativas, visando construir as bases para a melhor compreensão do fenômeno investigado.

A segunda parte da dissertação apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa, onde são referenciados a tipologia de pesquisa escolhida e os parâmetros e particularidades das categorias analisadas. Na terceira parte, são apresentadas as análises e considerações do estudo.



## **2 ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO NA GESTÃO COOPERATIVA**

A busca pela compreensão do fenômeno da assimetria de informação no *locus* organizacional cooperativo tem como ponto de partida o delineamento das especificidades teóricas que dão sustentação à pesquisa.

Nesta perspectiva, constitui-se de fundamental importância para o estudo abordar a constituição teórica que sustenta a temática da assimetria de informação, tal como as relações de agência, as características e pressupostos comportamentais que perpassam as transações, os direitos de propriedade e a confiança. Tais elementos formam um arcabouço que evidencia a importância da informação na solidez dos relacionamentos na gestão das cooperativas e, por conseguinte, da competitividade destas organizações.

### **2.1 Assimetria de informação**

Incipiente na literatura organizacional, a temática da assimetria de informação tem se concentrado nos estudos econômicos que tratam da análise de mercados. Todavia, o aprofundamento teórico da assimetria de informação na perspectiva intraorganizacional tem sido ainda superficialmente tratado.

A assimetria de informação descreve o fenômeno segundo o qual alguns agentes econômicos têm mais informação do que sua contrapartida, moldando um cenário incerto e inseguro (Williamson, 1985). Na concepção deste autor, o grau de incerteza apresenta-se sob as formas contingencial (ações aleatórias da natureza e do mercado consumidor) e de assimetria de informação (desconhecimento por um tomador de decisão das informações possuídas pelos outros agentes envolvidos na transação).

A assimetria de informação emerge então como variável relevante nas relações contratuais. O foco a ser observado passa a ser a informação precisa, disponível no momento da tomada de decisão e exatamente por este motivo o fluxo de informações é uma grande preocupação nas organizações modernas (Silva, 1994). Dessa forma, o fenômeno da assimetria de informação introduz incertezas enfraquecendo as relações de confiança, caso não sejam asseguradas as condições para a eficácia na disseminação de informações.

Em seu estudo sobre a competitividade das organizações cooperativas, Amodeo (1999) afirma que a incerteza nas cooperativas pode ser reduzida pela confiança, relacionamento pessoal do associado com a cooperativa e os serviços por ela prestados, o que pressupõe um alinhamento nas informações de interesse do associado e da coletividade. Reforçando a ligação dos associados com a cooperativa, a autora indica a possibilidade de melhorias na competitividade destas organizações.

A consideração de assimetria de informação no âmbito das organizações cooperativas, em especial nas relações entre os associados e o quadro diretivo, desperta a atenção para uma análise da assimetria de informação numa perspectiva relacional, do indivíduo com a organização e na concepção cooperativa assume maior importância por ser a organização de propriedade dos associados. Logo, a concepção da existência de assimetrias informacionais coloca em questionamento as consequências advindas desta possível realidade.

As organizações cooperativas são marcadas por sua dupla natureza. De um lado encontra-se o grupo cooperativo e de outro a empresa cooperativa, devendo constantemente visar o equilíbrio entre os dois pólos, o que é a fonte de grande parte dos problemas dessas firmas, haja vista as dificuldades apresentadas pelo paradoxo da competição e cooperação.

Vale sublinhar que a fonte de poder na organização cooperativa reside em seus associados, estando as bases do poder de decisão e de controle

democrático nos direitos de posse e uso advindos dessa forma organizacional. Assim, o poder de mando, entendido como o poder de decisão coletiva, e o poder de controle, entendido como a vigilância sobre o cumprimento de tais decisões, são elementos inerentes ao modelo cooperativo (Valadares, 1997).

Nas relações de agenciamento, considera-se que a assimetria de informação gera custos, pois pressupõe-se que o *principal* geralmente não pode controlar o *agente* e evitar ações de risco moral (*moral-hazard*), seleção adversa (*adverse selection*) e informação encoberta (*hidden information*) (Lima, 1997).

O risco moral pode ser entendido como o comportamento pós-contratual oportunista do *agente* que possui uma informação privilegiada em relação ao *principal*, podendo ser por informações ou ações ocultas, impedindo a observação pelo *principal*. A seleção adversa refere-se à existência de níveis diferentes de informação pré-contratuais, possibilitando que uma das partes possa se beneficiar além do previsto pela outra parte, obtendo vantagens sobre esta e, por fim, à informação encoberta resulta da conjugação das anteriores. Em uma cooperativa isto pode ocorrer quando associados membros do conselho de administração ou da diretoria fazem uso de informações privilegiadas em seu favor (Bialoskorski, 2002).

Dispondo o *agente* de mais informações sobre a ação a realizar do que o *principal*, já que ele a observa diretamente, ficaria a ação do *agente* de difícil observação pelo *principal*, seja pela impossibilidade, seja pelo alto custo do seu monitoramento. Como alternativa para o *principal* apresenta-se a observação do resultado alcançado pelo *agente*, conforme enfatiza Lima (1997).

Segatto-Mendes (2001) enfatiza ser interessante o conhecimento do grau de assimetria informacional já que a capacidade de observação do ambiente não é total e, sendo as informações que o *principal* recebe fornecidas pelo *agente*, a este torna possível o maior controle do tipo e da profundidade da informação, surgindo a possibilidade de assimetria informacional. Borgen (2001), ao

apresentar a importância da identificação dos membros associados para a confiança na organização, defende que a assimetria de informação existente entre diretores e associados deva gerar nestes últimos uma postura de confiança para com as ações da gestão.

Nas considerações de Ruffin, apresentadas por Souza (1998), encontra-se a afirmação de que a assimetria de informação abre espaço para ações oportunistas. A teoria da agência enfatiza que a tendência natural de os *agentes* (diretores) deterem mais informação que os *principais* (associados) em função da posição que ocupam, como também, em geral, apresentar-se fraco o poder de controle exercido pelos associados das cooperativas, são elementos que geram a possibilidade da ocorrência de comportamentos oportunistas por parte dos dirigentes. Cabe observar que o oportunismo da direção poderá fortalecer ainda mais a assimetria de informação, ocasionando, por consequência, associados pouco coesos na organização, elevando-se as possibilidades de comportamentos dissidentes ou oportunistas por parte destes.

Ao se falar em assimetria de informação, não se pode deixar de tecer considerações acerca das proposições da racionalidade limitada apresentadas por Simon (1965). Este autor preconiza, além da incerteza informacional, a complexidade informacional, havendo influência de elementos cognitivos no processamento de informações. Assim, se a assimetria de informação abordada por Williamson na teoria dos custos de transação apresenta-se como um dos elementos que caracterizam a incerteza, porém, não se levando em consideração a complexidade informacional na configuração desta, poder-se-ia dizer que a incerteza apresenta-se de modo ainda mais incerto, dada a incompletude de sua concepção. Portanto, estaria incompleto o entendimento da assimetria de informação e, por consequência, seus efeitos sobre os custos de agenciamento e transação ainda não totalmente compreendidos.

A assimetria de informação deve então ser vista não apenas como os diferentes níveis de informação entre *agentes* e *principais*, mas também, e ainda mais importante, como as diferentes percepções e valorizações de informações que *agentes* e *principais* têm quanto ao direcionamento do empreendimento comum. Assim, torna-se possível uma compreensão mais abrangente das implicações deste fenômeno na análise organizacional, propiciando melhores condições para análises mais dinâmicas das organizações cooperativas.

## **2.2 Organizações cooperativas, informação e competitividade**

O elevado nível de competitividade que tem se estabelecido no campo econômico tem imposto às cooperativas a necessidade primária de desenvolver mecanismos que assegurem a sua permanência no mercado. As cooperativas foram construídas com base defensiva e tuteladas pelo Estado, visando proteger os membros da expropriação pelas empresas capitalistas, não sendo, portanto, habituadas a um comportamento agressivo no mercado.

Todavia, com o fim da proteção do Estado e a intensificação da globalização e desregulamentação dos mercados, o cenário de competitividade passa a incidir diretamente sobre as cooperativas, forçando-as a adoção de novos posicionamentos. No contexto de mudanças, disputando mercados em condições de igualdade, estas organizações, deparam-se com os problemas advindos de uma baixa profissionalização para fazer frente a este ambiente, bem como com as limitações institucionais que impedem avanços na estrutura de organização e gestão, além da incompreensão das particularidades destas organizações, seja pelos dirigentes, seja pelos associados.

A crescente necessidade de competitividade tem conduzido as cooperativas a posturas mais estratégicas, como integração produtiva e

distributiva, fusões com cooperativas estrangeiras e desenvolvimento de marcas fortes, como também o surgimento de estruturas mais adequadas no que tange ao melhor atendimento dos direitos de propriedade. Movidas pelas transformações, as cooperativas têm visado reformas em diversos níveis; dentre os pontos citados mais problemáticos, destacam-se o endividamento do associado e da cooperativa, a infidelidade dos associados e a falta de profissionalismo na gestão, como apresentam Lopes & Souza (2001).

Diante das necessidades de agigantarem-se, impostas pelo novo contexto da competição empresarial, as cooperativas têm buscado as alternativas que garantam esta condição. Todavia, o arranjo cooperativo perde eficiência sempre que cresce em complexidade, como aborda Zylbersztajn (2002) baseando-se em Hendrikse (2002), e junto a esta necessidade desponta o dilema de crescer e relacionar-se. Dentro deste quadro, a informação apresenta-se como essencial para fazer a estrutura funcionar.

A informação direcionada ao associado toma ainda mais relevância, já que este constitui o ativo mais específico da organização, devendo ser alimentado com as informações mais importantes para a promoção do empreendimento, como corrobora Zylbersztajn (2002).

Fundamentando-se no estudo de Zylbersztajn (1995), Amodeo (1999) observa que os sistemas de informações apresentam-se como essenciais para garantir que a informação flua com agilidade ao longo de toda a organização. A rapidez com que as informações fluem ao longo de um sistema é um vetor que conduz à competitividade, dado que permite liderar mudanças tecnológicas e produtivas nas empresas dos cooperados, ressaltando que este potencial nem sempre é aproveitado de forma eficiente. Todavia, uma questão de considerável relevância necessita ser investigada nas cooperativas. Refere-se às diferentes percepções que os *agentes*, na posição de dirigentes, têm acerca da informação a ser direcionada aos associados, bem como às percepção destes últimos quanto às

informações relevantes para os posicionarem da melhor forma no processo como um todo, garantindo o próprio equilíbrio.

A vulnerabilidade das organizações cooperativas frente à incapacidade de lidar com as mudanças e, ao mesmo tempo, tratar de manter uma gestão estratégica, orientada para o mercado, pode ser ainda mais acentuada pela visão limitada dos associados. Segundo Lopes & Souza (2001), esta apresenta-se como uma das principais dificuldades no processo de reestruturação cooperativista.

As cooperativas têm mais oportunidades de sobrevivência e de construção de competitividade na medida em que fortaleçam suas características intrínsecas como empresas sócio-econômico-políticas. Reformas em nome da competitividade são cada vez mais necessárias e, como consequência, tem-se a tendência das cooperativas tornarem-se cada vez mais semelhantes às empresas não cooperativas. Todavia, cabe ressaltar que a existência de uma arquitetura institucional não congruente com os valores que se sustentam as cooperativas pode provocar uma menor estabilidade da organização (Amodeo, 1999).

Diante destas considerações, adequar-se às mudanças que se apresentam no macroambiente constitui-se em desafio de ordens diversas para as organizações cooperativas e que perpassam desde questões de capacitação profissional até elementos enraizados nos pilares culturais, doutrinários e institucionais, já que, como corrobora Pereira (2002:15), *“os velhos dilemas das cooperativas permanecem em diferentes contextos sociais, econômicos, políticos e culturais”*.

Uma das questões centrais que as cooperativas necessitam observar refere-se ao fato de que a realidade atual dos mercados define-se pela demanda, de onde emerge a necessidade de ajustar a oferta, proporcionando os subsídios necessários ao deslocamento da orientação apenas produtiva para a mercadológica.

Fulton (1999) acrescenta que, para as cooperativas serem bem sucedidas, torna-se necessária a realização de investimentos de valor adicionado. Entretanto, o alcance da competitividade poderá se apresentar, a longo prazo, em direção contrária a estas organizações, caso não sejam entendidos e valorizados os delineamentos mais sutis desta forma particular de organização, em especial os fatores determinantes do compromisso dos membros.

Falar do compromisso dos membros das cooperativas significa falar da forte ligação destes com o sentido da existência da cooperativa, sem o qual dissolve-se a “rica ecologia desta forma organizacional”, assim Spear (2000) utiliza-se da definição de Hargreaves (1999). Dessa forma, o desafio que se apresenta para as cooperativas, na atualidade, caminha em direção à promoção de diferenciais que motivem os seus associados a transacionarem com a organização, já que são estruturas dependentes dos investimentos e transações dos membros associados, sem os quais a estrutura cooperativa se expõe a maiores níveis de incerteza com impactos sobre a sua eficiência. Dessa problemática emerge a confiança como elemento fundamental para a menor exposição da organização a estes riscos, já que comportamentos oportunistas tendem a incidir sobre as transações realizadas.

Objeto de recentes estudos no âmbito das cooperativas, o comportamento oportunista constitui-se em importante elemento para a análise da eficácia das estruturas de gestão, na promoção de incentivos necessários à criação de confiança nos membros. Nesse contexto, a solidez nas relações entre os dirigentes e os membros associados passa a ser um importante tema de estudo, visto que os dirigentes da cooperativa são os representantes eleitos pela coletividade, tornando-se *agentes* da organização, cuja principal função é o atendimento às demandas do quadro associativo, então *principais* na relação, como assim aborda a teoria da agência.



A análise teórica da agência apresenta-se de considerável importância, no sentido que fornece elementos que possibilitam investigar os relacionamentos entre os *agentes* e os *principais* na condução das transações, sendo um dos focos de análise os problemas advindos deste relacionamento. A teoria da agência relaciona-se de modo aproximado com as teorias dos custos de transação e dos direitos de propriedade, assuntos também emergentes na investigação da competitividade destas organizações e que serão abordados ao longo deste estudo.

### **2.3 As transações e relações de agência no contexto das organizações cooperativas**

O estudo das organizações cooperativas tem sido ancorado, nos últimos anos, em diversas teorias de análise econômica e social como forma de melhor compreender o funcionamento destas organizações, conferindo especial destaque para as teorias dos custos de transação, da agência, dos direitos de propriedade e da socioeconomia.

Para o presente estudo optou-se por focar a análise nos pressupostos das teorias dos custos de transação e teoria da agência, dado o relacionamento mais próximo que mantêm com a análise da assimetria de informação, procurando também tangenciar elementos da teoria dos direitos de propriedade, dadas as especificidades destes para as organizações cooperativas.

As transações constituem fatos que direcionam grande parte das ações de indivíduos e organizações. São geradoras de custos que se diferenciam da análise tradicional de custos baseados na produção. A análise das transações ganha importância com os estudos de Williamson, que introduz a consideração

de que as firmas são nexos de contratos, de onde emergem os custos de transação.

A Economia dos Custos de Transação (ECT), integrada na Nova Economia Institucional, tem por fundamento dimensionar possibilidades de melhor gerir os custos de transação, embora tal centralidade tem sofrido diversas críticas<sup>1</sup>. Para tal, propõe uma análise das transações, identificando os atributos e pressupostos que as norteiam, apresentando a necessidade de compreendê-los para o melhor funcionamento do sistema econômico.

A complexidade que reveste as organizações modernas, notadamente as suas relações contratuais, tem sido um dos principais fatores para a calorosa ênfase atribuída à teoria dos custos de transação nos estudos organizacionais. A hipótese básica pressupõe a análise das dimensões da transação que influenciam as estruturas de governança estabelecidas (mercado, mista e hierárquica), pois estas estruturas possuem diferentes competências, que as distinguem entre si em termos de custo de transação. Williamson (1985) descreve que a transação é a unidade básica de análise da ECT enquanto que para os neoclássicos a firma é definida como uma função de produção. Dessa maneira, as firmas e mercados podem ser considerados formas alternativas de governança.

Ao se analisar as cooperativas sob a égide da teoria dos custos de transação, relevante se faz considerar as características básicas das transações descritas por Williamson, sendo estas a frequência nas transações, o grau de incerteza e a especificidade de ativos.

A frequência das transações é apresentada como o grau de repetição em que uma determinada transação ocorre, permitindo a construção de reputação por parte dos agentes envolvidos na transação e elevando o compromisso que sustentará a continuidade nas relações. A este respeito, Zuurbier & Bremmers

---

<sup>1</sup> Rindfleisch & Heide (1997); Zuurbier & Bremmers (1997); Dietrich (1993) citado por Pessali (1998).

(1997), ao estudarem as organizações cooperativas sob o prisma da economia dos custos de transação, apresentam que a elevada frequência nos contatos, especialmente elevados níveis de comunicação, leva a maiores custos de administração e investimentos específicos por um lado (investimentos em infraestrutura de informação), mas, por outro, leva a maiores ganhos de coordenação (confiança, compromisso e certeza).

Considerando que as cooperativas dependem de seus associados, tem-se um melhor aproveitamento de suas potencialidades nas transações frequentes, visto que a capacidade de coordenação do sistema tende a aumentar, devendo para tanto assegurar um eficiente fluxo de informação (Amodeo, 1999). A esta assertiva pode-se complementar com o exposto por Noorderhaven (1996), para quem a habitualização reduz a incerteza e protege o comportamento de uma perseguição racional do interesse próprio. Portanto, este último aspecto é um potencial redutor da eficiência da organização cooperativa.

Salomé-Pereira (1998) afirma que as relações que se repetem podem levar à interdependência entre as partes, facilitando adaptações necessárias para atender a circunstâncias emergentes. Ainda sob o foco da análise de Amodeo (1999), um maior relacionamento entre as cooperativas e os seus associados pode advir de elevações na frequência, contribuindo sobremaneira para elevar os níveis de participação na gestão da organização.

No que tange à incerteza, esta apresenta-se sob as formas contingencial (ações aleatórias da natureza e do mercado consumidor) e de assimetria de informação (desconhecimento por um tomador de decisão das informações possuídas pelos outros agentes envolvidos na transação) (Williamson, 1985).

É importante salientar que a confiança e o relacionamento pessoal do associado com a cooperativa, e os serviços por ela prestados são elementos apresentados como redutores da incerteza, reforçando a ligação dos associados

com a cooperativa, o que trará reflexos para a competitividade deste arranjo institucional (Amodeo, 1999).

Quanto à especificidade de ativos, ela relaciona-se a uma limitação de uso alternativo, perdendo seu valor produtivo e de transformação toda vez que seja realocado. Portanto, é um atributo relevante para a análise dos custos de transações, em especial para a estrutura assumida pelas cooperativas, geralmente a forma hierárquica, sendo que a dependência das transações dos associados gera maiores riscos em face de ativos de alta especificidade. Citando os achados de Bialoskorski (1998), Amodeo (1999) apresenta a consideração de que os custos de transação crescem proporcionalmente mais para as cooperativas na medida em que aumentam a especificidade de ativos, ressaltando-se que os próprios associados podem ser considerados o ativo mais específico das cooperativas, dada a relação de dependência que se estabelece entre estes e a organização.

Na análise da teoria da agência pode-se verificar o relacionamento entre um ou mais *principais* e um ou mais *agentes*, tendo, portanto, como aspecto central, o relacionamento entre dois tipos de atores. O compartilhamento de riscos e resíduos, a elaboração de contratos, bem como os custos que o *principal* incorre em virtude da necessidade de monitorar o *agente*, são de grande importância na análise teórica de agência (Hakelius, 1998).

Monsma (2000) argumenta que as organizações são construídas, em grande parte, de relações entre *agentes* e *principais*, podendo as variações na natureza da agência explicar importantes diferenças entre organizações. Desta consideração, pode-se depreender os recentes ajustes da teoria da agência quando da sua aplicação nas organizações cooperativas, já que, em função da multiplicidade de relacionamentos que se apresentam nestas organizações, emergem variações na natureza da agência.

Numa cooperativa, os dois papéis são combinados no grupo de membros. Todos os membros são usuários e proprietários ao mesmo tempo.

Nestas organizações, a administração é exercida mediante a composição de um conselho de administração, cujos componentes são, ao mesmo tempo, membros do quadro de associados e representantes eleitos por estes. Dessa forma, desde que todos na administração da cooperativa sejam membros, eles também são administradores, usuários e proprietários (Hakelius, 1998). Assim, este autor enfatiza que o relacionamento entre *principal* e *agente* é mais complexo nas cooperativas, se comparadas às outras empresas, devido ao fato de que o mesmo indivíduo pode ter diversos papéis dentro da organização.

A abordagem da teoria da agência aplicada às cooperativas pode perfazer duas vias, seja do associado (*principal*) para com o gestor (*agente*), que deve operar de acordo com os interesses de resultados dos investidores, seja da cooperativa (*principal*) para com os associados (*agentes*), que devem ser incentivados a produzir quantidade e qualidade necessárias aos interesses dos negócios da empresa. Todavia, a abordagem predominante neste estudo refere-se à primeira via, não sendo portanto ignorada a análise de elementos tangentes à segunda.

Considerando as discussões de Ricketts (1980), em que as relações de agência são estruturadas para garantir ao *principal* controle e influência sobre seus *agentes*, não sendo o *principal* capaz de monitorar o *agente* sem custos, Silva (1994) afirma que a estruturação das relações de agência tende a reduzir os custos de transação, que ocorrem devido à existência de assimetria de informações e conflito de interesses entre o *principal* e *agentes*.

As relações de agência são então caracterizadas por problemas de assimetria de informações, em que o *principal* pode deter menos informações a respeito do comportamento do *agente* do que o próprio *agente*, possibilitando que este tome atitudes em seu próprio interesse, mesmo que em detrimento dos interesses do principal contratante, ou seja, em uma cooperativa, o *principal* pode deter menos informações que o *agente* da cooperativa (Bialoskorski, 2002).

Jensen & Meckling (1976) afirmam que, como os atores econômicos buscam maximizar o seu próprio bem-estar, então, como pressuposto, dificilmente o *agente* procurará pelo interesse do *principal* em detrimento de seu próprio bem-estar. Neste fato residem os problemas de agência e a origem dos custos de agenciamento, analisados também como custos contratuais. Referindo-se a estas considerações, Silva (1994) relembra que, ao procurar maximizar a sua utilidade pessoal, as estratégias tendem a ser limitadas pelo custo e pelas reações dos contratantes.

Dessa forma, muitos dos problemas das organizações cooperativas passam pelos problemas advindos das relações de agência estabelecidas dentro da organização e, embora tenha-se discutido que nestas organizações não se verifica a clara separação entre propriedade e controle, assume-se que as relações de agência acontecem independente dessa separação.

Ao basear-se na suposição de assimetria de informações presente na relação entre o *agente* e o *principal*, em que o primeiro ao ter mais conhecimento que o segundo, aumenta o potencial de ação oportunística sobre este, a teoria da agência apresenta a necessidade de o *principal* proteger-se de perdas que podem resultar do posicionamento desviante do *agente*, deparando-se com diferentes custos de agência.

Um dos principais custos de agenciamento são os gastos de “monitoramento” pelo *principal*: ele precisa usar de recursos para regular e monitorar o comportamento do *agente*. Isto é feito em parte pelo estabelecimento de um contrato e em parte pelo controle e garantia de cumprimento do contrato.

Outro custo decorrente do agenciamento refere-se às possíveis “perdas residuais”<sup>2</sup>, visto que o *agente*, por ter o direito de tomar decisões

---

<sup>2</sup> O resíduo constitui-se da diferença entre o pagamento fixo e o dependente do desempenho.

independentes, pode não ter uma administração coerente com os benefícios do *principal*, tendo portanto os seus direitos residuais afetados, que poderão ser menores ou mesmo serem usurpados pelos *agentes*. Pelo fato de o *principal* ser incapaz de controlar o *agente* perfeitamente, considerando que ele não deseja altos custos para fazê-lo, precisa então estar preparado para a possibilidade de que o *agente* aja de modo distorcido em alguma extensão, ocorrendo por conseguinte perdas de bem-estar, como ocorre com os associados das cooperativas (Nilsson, 1998).

Resgatando o estudo de Alchian & Demsetz (1972), Salomé-Pereira (1998) relembra que, na ausência de monitoramento, sujeita-se a obter comportamentos do tipo “correr sozinho”, em que cada um procura a vantagem individual e não a do grupo. É especialmente importante considerar este aspecto quando se focaliza o estudo das relações dos associados com a organização cooperativa.

A teoria da agência apresenta que, por meio de um sistema de recompensa, o *principal* pode melhor dirigir e controlar o *agente*, todavia, no caso das organizações cooperativas, esta situação torna-se problemática, haja vista as indefinições de um sistema de recompensa e dos direitos de propriedade.

### **2.3.1 Os problemas de agência e os direitos de propriedade nas cooperativas**

Ao estudar as cooperativas sob a ótica neo-institucional, Cook (1995) identificou cinco principais problemas a que estão sujeitas estas organizações, em função da vaga definição dos direitos de propriedade dos membros, no que tange à sua dupla condição de usuário e proprietário/investidor, e de onde emergem conflitos sobre os direitos residuais e o controle das decisões, especialmente para estruturas organizacionais mais complexas.

Ao estudar os direitos de propriedade na agricultura cooperativa canadense, Fulton (1995) apresenta as considerações de Barzel (1989), para quem os direitos de propriedade de indivíduos sobre ativos são os direitos ou o poder para consumir, obter renda e alienar estes ativos. Para este autor, os custos de determinar, capturar e reter os atributos de um ativo são definidos como custos de transação. A presença de custos de transação significa que os atributos de um ativo não são completamente conhecidos pelos donos, ocasionando que os direitos sobre eles não sejam completamente delineados.

Condon (1987) apresenta que os direitos de propriedade especificam quem pode tomar decisões sobre o uso particular de um recurso, quem irá suportar o risco de ganhos ou perdas como resultado do emprego do recurso em alguma atividade produtiva, por quanto tempo o direito pode ser considerado válido, sob que circunstâncias o direito pode ser transferido e as penalidades a serem incorridas pela violação das restrições impostas pelo direito.

Trazendo tais considerações para uma organização empresarial, os direitos de propriedade seriam aqueles onde haveria a possibilidade de se usar os benefícios advindos da organização de pleno direito, de se obter ao final do processo produtivo a apropriação clara sobre o resíduo das operações realizadas, como também de transacionar este direito no mercado, convertendo este ativo produtivo em unidades monetárias (Bialoskorski, 1999).

Numa análise das cooperativas à luz desta abordagem, tem-se que nestas organizações os direitos de propriedade sofrem de indefinições. Pelo fato de as cotas dos membros não serem passíveis de transferência para o mercado de ações, não se tem uma apropriação clara dos resíduos advindos da atividade produtiva, visto que as sobras das operações são distribuídas apenas no final do período contábil e, geralmente, não têm sido distribuídas.

Jensen & Meckling (1976) apresentam que a especificação de direitos individuais determinam como os custos e recompensas serão alocados entre os



participantes em qualquer organização. Desde que a especificação de direitos é geralmente afetada por contratos (implícitos ou explícitos), o comportamento individual nas organizações, incluindo o comportamento dos administradores, dependerá da natureza destes contratos.

É importante ressaltar as considerações de Milgrom & Roberts (1998) apresentadas por Salomé-Pereira (1998), para quem a não confiabilidade dos direitos de propriedade tem como reflexo a não realização de grandes investimentos pelos donos. Acrescentam os autores que se os direitos não forem firmes, haverá incentivo a roubo e a menor investimentos em ativos, os quais não poderão ser facilmente preservados. Esta autora acrescenta as considerações de Hart & Moore (1990):

*“(...) se um agente é dispensável e não fez nenhum investimento no ativo, não deve ter nenhum direito de controle sobre este ativo. Esses resultados mostram como alguns tipos de propriedade comum podem ser inadequados ” (Salomé-Pereira, 1998:73).*

Na discussão dos direitos de propriedade para as cooperativas, é oportuna a observação de Fulton (1995), de que o individualismo é a primeira linguagem do indivíduo. Portanto ela está mais próxima da visão de direitos de propriedade privada, sendo que a base das cooperativas envolve direitos de propriedade comum, o que apresenta-se como um desafio para as cooperativas: “encontrarão elas uma linguagem que possa justificar sua continuidade e crescimento?”.

Partindo destas considerações, as organizações cooperativas passam a ficar especialmente sensíveis em função dos problemas de agência surgidos, conforme apresentado por Cook (1995).

Quando um associado utiliza um serviço a mais do que tenha contribuído ou quando utiliza um benefício da propriedade coletiva e depois não dá a sua contrapartida, ocorre o problema da propriedade comum, “*quando o membro adquirir os insumos, mas desviar a produção; ou adquirir linhas de crédito e desviar a produção, caso encontre um preço contingencialmente superior*” (Zylbersztajn, 2002:6).

Tais comportamentos, comumente denominados “*free-riders*” (carona), ocorrem em função de incentivos emitidos pelo mercado, reduzindo os motivos para os membros se envolverem e investirem na cooperativa (Nilsson, 1998), embora também este incentivo possa advir de dentro da própria organização a partir de suas ineficiências.

Um outro problema apresentado pela organizações cooperativas refere-se às divergências quanto às composições que pode tomar o portfólio da cooperativa. Nilsson (1998) ressalta que as diferentes concepções sobre como o portfólio deve ser composto pode gerar conflitos entre os *agentes* e os *principais*. Um portfólio de investimentos bem composto pode reduzir os riscos do investidor. Visto que a decisão de investimentos da cooperativa é feita com base numa média de preferências dos membros, mas como essa média cobre uma diversidade de preferências individuais, então tem-se que o investimento será ótimo apenas para uma pequena fração de membros.

Como consequência de diferentes graus de informação entre os participantes poderão existir entre eles divergências de opinião (conflitos) sobre as possibilidades realizáveis e os meios mais adequados para alcançá-las, as quais cabe desfazer para que a cooperação decorra, tanto quanto possível, livre de atritos (Eschenburg, 1978). Tal consideração chama a atenção para o relacionamento entre a assimetria de informação, cooperação e conflitos de interesses.

Os custos de agência associados com a tentativa de prevenir a divergência de interesses entre os membros e os dirigentes introduz o problema do controle (Cook, 1995). Pelo fato de os dispositivos de busca e monitoramento de informação serem incompletos, a governança pelos membros opera com desvantagem.

O conselho nas empresas existe para monitorar as ações dos executivos, o que caracteriza a separação entre a propriedade e o controle, apresentando-se o conselho como representante dos acionistas. Uma vez tendo informações privilegiadas da empresa, o conselho passa a ser redutor de assimetrias informacionais para os acionistas (Zylbersztajn, 2002). No caso das cooperativas, o que acontece é que, sendo os membros do conselho ao mesmo tempo os que controlam e os que tomam decisões estratégicas (porque a diretoria faz parte do conselho de administração), então tem-se que o problema do controle nas cooperativas apresenta-se de modo mais problemático que nas sociedades de capital, havendo portanto condições mais propícias à promoção e manutenção de assimetrias informacionais.

Desta forma, os associados, enquanto estão no papel de *principais*, não podem valer-se do conselho de administração como instância confiável para a redução das assimetrias de informações. Como alternativa adicional têm-se os conselhos fiscais nestas organizações. Todavia, tal órgão, em geral, demonstra-se inefetivo no controle da organização, deixando os associados à mercê das ações empreendidas pelos dirigentes. Como agravante acrescenta-se a falta de apoio dos dirigentes das cooperativas para a constituição de comitês de representantes, estruturas importantes para aproximação dos associados à gestão da organização.

Outro problema que se apresenta às organizações cooperativas refere-se à tomada de decisão, gerando custos de influência. Atividades de influência surgem nas organizações quando as decisões organizacionais afetam a

distribuição de riqueza e outros benefícios entre os membros ou grupos constituintes da organização e quando, em perseguição aos seus próprios interesses, afetam indivíduos ou grupos na tentativa de influenciar a decisão em seu benefício (Cook, 1995).

O fato de existirem incentivos de rendas associados aos cargos executivos nas cooperativas, disputados pelos seus membros e, por conseguinte, a diretoria não seguir o critério da eficiência na ocupação dos cargos, torna-se o problema da decisão um fator que acentua a assimetria de informações entre os cooperados e a cooperativa e, por conseguinte, gera o afastamento destes das assembleias, cujo papel seria o de monitorar as ações da diretoria. Esta situação é comum nos casos em que o grupo de dirigentes se perpetua no poder (Zylbersztajn, 2002). Tal posicionamento demonstra que a assimetria de informação gera o afastamento do associado da cooperativa, podendo-se corroborar a importância da informação como elemento motivador na continuidade do relacionamento entre ambos.

Com relação ao problema de horizonte tem-se que os associados tendem a rejeitar estratégias que impliquem imobilização do capital por longos períodos; isto decorre das restrições de transferibilidade de direitos residuais e ausência de liquidez por meio do mercado para as suas quotas. Isto implica que projetos de investimentos de longa duração, diferenciação de produtos e desenvolvimento de marcas serão rejeitados em detrimento de projetos de curto prazo (Zylbersztajn, 2002).

Todavia, é importante considerar a existência de outros elementos que tangenciam o inter-relacionamento entre *agentes* e *principais*, como, por exemplo, a cultura, o poder, a confiança e a informação, como indicadores de satisfação ou insatisfação. Assim, a análise das inter-relações entre associados e dirigentes destas organizações sugere a busca por novas dimensões que justifiquem os problemas advindos dessas relações.

A versão convencional da teoria da agência baseia-se em uma concepção empobrecida da ação humana, que pressupõe escolhas racionais entre as linhas de conduta possíveis em cada situação (Monsma, 2000). Este autor defende que a escolha racional não focaliza as origens dos desejos e das preferências dos atores, como sobrevivência, segurança, riqueza e poder, mas pressupõe que suas preferências são estáveis e ordenadas hierarquicamente, desconsiderando a possibilidade de que ações não provenientes da escolha racional, como ações espontâneas, impulsivas, emocionais, habituais ou tradicionais, possam levar a conseqüências desejadas e, portanto serem racionais do ponto de vista dos resultados.

Diante dessas considerações, importante se faz um melhor entendimento das ações dos indivíduos por meio da busca da origem de suas necessidades e expectativas, centrada em elementos de orientação “crítica”, como, por exemplo, a informação como impulsionadora de ação, seja em âmbito econômico ou social.

### **2.3.2 A ação oportunista e a racionalidade limitada**

Na concepção da teoria dos custos de transação, os atributos humanos prevaletentes na análise são a racionalidade limitada e o potencial comportamento oportunista.

O oportunismo se refere a informações incompletas ou distorcidas, especialmente visando esforços calculados para enganar, distorcer, disfarçar, ofuscar ou, de outra forma, confundir, sendo responsável pelas condições reais ou inventadas de assimetria de informação (Williamson, 1985). O oportunismo advém da ameaça de que algum agente seja capaz de, por meio de uma

manipulação ou ocultamento de intenções e/ou informações, auferir lucros que alteram a configuração inicial do contrato em termos da distribuição de ganhos.

Assim, surge a necessidade de implementar esforços para evitar ou mitigar o oportunismo, constituindo seus efeitos o fato gerador dos custos de transação, de onde emerge a necessidade de elaborarem-se contratos o mais completos possíveis. Zuurbier & Bremmers (1997) acrescentam que uma das principais conceitualizações da teoria dos custos de transação é o fato de que a distribuição assimétrica de informação cria a oportunidade de ação oportunística.

Pessali (1998:90) apresenta a crítica de Dietrich (1994) quanto à ação oportunista: *“na verdade a exposição incompleta ou distorcida de informações existe em função da racionalidade limitada e é apenas agravado pela procura egoísta”*. Assim, a racionalidade limitada constitui-se em elemento importante na determinação do comportamento dos atores e, segundo esta visão, relevante na compreensão da assimetria de informação.

A construção do conceito de racionalidade limitada de Simon (1965) encontra respaldo no trabalho de Barnard (1979), para quem as limitações humanas seriam aquelas impostas pelo ambiente físico e a constituição biológica dos seres humanos, as incertezas do resultado da cooperação, as dificuldades da compreensão do comum propósito, a delicadeza dos sistemas de comunicação essenciais à organização, a tendência dispersiva dos indivíduos, a necessidade do assentimento individual para estabelecer a autoridade para a coordenação e a instabilidade dos motivos e a carga interminável da decisão.

Dessa forma, Simon (1965) ressalta que a teoria administrativa tem que se interessar pelos fatores que determinarão com que capacidade, valores e conhecimento o membro da organização realiza o seu trabalho, constituindo-se estes os limites da racionalidade com que os administradores devem se preocupar.

Para a economia dos custos de transação, a crucial importância da racionalidade limitada reside no fato de que todos os contratos são complexos e inevitavelmente incompletos (Williamson, 1998). Todavia, pode-se perceber que Williamson enfatiza apenas o lado da incerteza informacional (desconhecimento por parte dos indivíduos de todos os estados futuros possíveis do mundo e de todas as relações causais relevantes), não levando em conta a complexidade informacional, ou seja, as limitações dos indivíduos em processar as informações (Pessali, 1998).

Williamson (1991) retoma Simon (1961), admitindo que a comunicação interna nas organizações está sujeita a alguma deformação, já que os membros podem desejar promover suas metas pessoais desviando o sistema de comunicação para seus próprios usos. Considera ainda que tais deformações obedecem aos esforços de dois ou mais administradores, sendo que, apesar das auditorias internas e a avaliação da experiência servirem para controlar as deformações, a administração geral está limitada pela forma e quantidade da informação.

Ao tecer uma análise crítica da teoria da firma, Pessali (1998) apresenta que esta deveria voltar-se para os motivos da cooperação (ou ausência dela) que tornam viáveis os processos de mudança e não somente preocupar-se com os limites entre firmas e mercados, como sugere a tradição coaseana. Assim, essa observação alicerça a importância do debate atual das relações de confiança para a promoção da cooperação e reforça: *“(...) não seria o caso de banir o oportunismo da análise, negando a sua importância, mas sim de absorver para a análise outras características fortes que têm encontrado evidência empírica, como é o caso da confiança”* (Pessali, 1998:137).

Simon (1965) apresenta a lealdade como um traço forte dos indivíduos dentro das organizações, o que por sua vez faz com que os indivíduos trabalhem sem intenções oportunistas e façam além do estipulado nos contratos.

O comportamento oportunista tem sido um dos principais problemas detectados nas organizações cooperativas, especialmente em decorrência dos elevados níveis de competição que se estabeleceram no mercado nos últimos anos. O oportunismo tem sido apresentado por estas organizações por meio dos sucessivos desligamentos de associados como forma de punir esses comportamentos em prol do grupo, o que se constitui um problema para as cooperativas e cujas dimensões podem ainda serem desconhecidas.

A consideração do oportunismo dos indivíduos é considerada a “pedra fundamental” da teoria dos custos de transação, conforme expõem Farina & Zylbersztajn (1994), na qual considera que alguns indivíduos podem agir oportunisticamente algumas vezes, o que já é suficiente para originar custos associados ao desenho de contratos com salvaguardas, bem como para a criação de mecanismos de controle e monitoramento.

Williamson reconhece a impossibilidade de que a confiança entre as partes envolvidas seja estabelecida simplesmente a partir da existência de um contrato (Pondé et al., 1998), pois os contratos, como enfatiza Salomé-Pereira (1998), são compromissos, mas compromissos são irrelevantes na presença de oportunismo.

Essa concepção pode ser visualizada com clareza nas organizações cooperativas em que, apesar da existência do contrato social com os associados na forma de estatuto, este instrumento não tem sido eficaz para inibir ações oportunistas, já que não eleva as relações de confiança. Não se pode deixar de considerar a forma como se efetiva o contrato, bem como o grau de conhecimento das cláusulas que o configuram como elementos importantes na determinação de sua ineficácia.

Ao apresentar as normas como elementos moderadores do controle, Rindfleisch & Heide (1997) afirmam que é devido às normas sociais ou relações pessoais que se efetivam substituições aos mecanismos formais tais como os



contratos e os controles diretos. As razões para tal podem advir do maior peso que a confiança tem como elemento coordenador de relacionamentos sociais, como apresenta Bachmann (1999).

De acordo com Amodeo (1999), o tema do oportunismo é útil para ilustrar um dos maiores problemas que enfrentam as cooperativas. Considera que os comportamentos oportunistas dos membros da cooperativa exercem impacto sobre as bases comerciais e a competitividade das cooperativas, enfatizando a importância em desvendar as razões inerentes a tais comportamentos.

*“(...) talvez seja mais interessante estudar ademais as razões destas atitudes, relacionando-as com o próprio funcionamento da cooperativa como organização (em sua dimensão social, econômica e política) em cada caso, e não só tentar elaborar contratos mais complexos que possam garantir o cumprimento do compromisso dos cooperados; possivelmente o não cumprimento dos compromissos seja mútuo”*  
(Amodeo, 1999:110).

Retornando a Amodeo (1999:110), encontra-se a ressalva: *“oportunismo e cooperativismo podem apresentar-se como contraditórios, se enfocados do lado das cooperativas, já que indivíduos ou atitudes oportunistas podem levá-las ao fracasso”*. Nesse sentido, a ênfase reside na cooperação como base de ação das cooperativas, em que os associados são a razão de ser da organização e é exatamente por este fator que as cooperativas são especialmente sensíveis ao oportunismo. Conseqüentemente, os custos e desvantagens das ações oportunistas, se não são particularmente controladas ou evitadas, podem ser maiores que em outras empresas. Conforme acrescenta Zylbersztajn (1999:85)

*“especial destaque deve ser dado para o papel do oportunismo, discutido pela teoria”.*

Frente a estas considerações, o principal reflexo decorrente da efetivação do oportunismo nas transações é a desestruturação econômico-social das cooperativas, como também dos demais associados. Naturalmente, os pequenos, detentores de menor parcela da produção e conseqüentemente de menor poder de barganha, em face do oportunismo de alguns, tendem a ficar alijados das transações efetuadas com a cooperativa.

Dessa forma, o oportunismo no ato cooperativo pode desencadear uma reação em cadeia, passando a destituir estruturas cooperativas completas e até mesmo, afetar os níveis de desenvolvimento das comunidades de pequenos produtores. Porém, pertinente também se faz uma análise mais aprofundada dos contornos que este fenômeno assume nas organizações, em especial nas organizações cooperativas, com maior observação aos elementos que o determinam já que o oportunismo também encontra espaço junto aos *agentes* da organização, sobretudo em um ambiente de elevada assimetria de informação.

Todavia, cabe ressaltar que uma das principais críticas que sofre a teoria dos custos de transação refere-se à centralidade do oportunismo na análise, desconsiderando que a incerteza [aqui localizada a assimetria de informação] e a diversidade cognitiva, por exemplo, poderão, diante de contingências, levar ao rompimento contratual ou a uma situação de ineficiência. Autores como Moschandreas (1997), apresentada por Pessali (1998), afirmam que outros fatores comportamentais podem afetar a elaboração de um contrato ou a execução de uma transação, dentre eles a lealdade ou confiança.

## 2.4 As relações de confiança no ambiente cooperativo

De fundamental importância para promover o dinamismo organizacional, a confiança desponta para as organizações como um elemento determinante do grau de adesão e comprometimento aos esforços empreendidos pelos pares. Em se tratando das organizações cooperativas, este elemento apresenta-se como sendo de maior influência devido às características inerentes ao modelo cooperativo.

Como fenômeno estudado por diversos pesquisadores, a confiança tem recebido várias classificações, como a confiança contratual, confiança baseada na competência e confiança baseada na boa vontade (Sako,1997). Há ainda a vertente que classifica a confiança baseada no cálculo, no conhecimento (cognitiva) ou na identificação (Kramer, 1999)<sup>3</sup>. Todavia, embora haja diversos posicionamentos acerca da compreensão deste fenômeno, o ponto em comum reside em reconhecer a confiança como *“questão chave nos relacionamentos dentro e particularmente entre as organizações”*(Bachmann [s/d]).

Ao tecer considerações da confiança em seu estudo, Naves (1997) apresenta as ponderações de Adizes (1993). Para este autor a confiança é o único elemento que permite o nascimento de uma organização, e para que ela ocorra, deve haver uma atmosfera de interesses comuns nascidos de interesses pessoais interdependentes. Enfatiza o autor que, mais do que convivência, a confiança, para se desenvolver, exige diálogo aberto entre as pessoas.

O diálogo é um elemento que assegura o entendimento comum, a lealdade e a confiança. Portanto a confiança é fundamentalmente dependente da qualidade das relações entre os atores, e a sua ausência inviabiliza-se a comunicação adequada, impedindo o conhecimento recíproco entre os membros

---

<sup>3</sup> Mariz (2002).

de um grupo e, conseqüentemente, um trabalho conjunto (Borgen, 2001). De modo complementar, Amodeo (1999:153) apresenta a ênfase de Misztal, para quem a confiança é um *“fundo silencioso de sustentação das relações cooperativas, solucionando o problema do free-rider, e sendo uma plataforma usada para negociar as relações”*.

Visualizando a confiança para as organizações cooperativas, pode-se perceber a essencialidade da questão para estas firmas, já que apresenta-se como elemento intrínseco à sua natureza organizacional. Defendendo que o sucesso competitivo depende, crescentemente, da cooperação para se obter maior qualidade, Amodeo (1999) enfatiza que tal possibilidade só se concretiza com confiança. Portanto, a sua falta implica em relações mais voláteis e com menores chances de melhora da qualidade segundo as necessidades.

Apresentando o estudo de Hodgson (1988) quanto à eficácia das estruturas participativas, para quem “o desempenho e a eficiência da firma estão positivamente correlacionados com o nível de cooperação e confiança entre os membros”, Amodeo (1999) salienta que as organizações cooperativas têm implicitamente a estratégia da competitividade. E ressalta: *“enquanto as empresas desenvolvem estratégias cooperativas e estabelecem relações de confiança com os seus fornecedores e clientes como forma de melhorar a sua competitividade, muitas vezes vemos que se propõe às cooperativas deixar de ser cooperativas para melhorar seu desempenho”*. (Amodeo, 1999:154)

É importante destacar que em face dos investimentos realizados em ativos específicos, bem como da efetividade do funcionamento depender das transações realizadas pelos cooperados, a confiança de seus membros é essencial para o funcionamento eficaz das cooperativas. Portanto, um elemento central quando se analisa a confiança nos ambientes cooperativos é o grau de interdependência que se estabelece entre os pares. Por outro lado, as relações de dependência que se estabelecem entre os membros para com os serviços

prestados pela cooperativa, são também relevantes para se melhor enxergar a configuração da confiança nas ações empreendidas pelos gestores destas organizações.

Borgen (2001) argumenta que a confiança é fundamental para a criação de coordenação. Todavia, acrescenta a maior importância em se investigar os mecanismos que geram a confiança, sobretudo dadas as condições complexas sob as quais se encontram as cooperativas, onde a investigação da natureza e das fontes da confiança podem contribuir para uma discussão mais realista dos problemas de agência nestas organizações, apresentando a identificação dos membros com a organização como de particular interesse.

A significância da identificação é fortalecida na concepção deste autor porque a relação entre a cooperativa e os membros é assimétrica com relação ao acesso aos fluxos de informação, considerando que, devido à existência de assimetria de informações entre dirigentes e associados (a administração das cooperativas possui mais informação que os associados), é crucial para o bom funcionamento das cooperativas que os membros confiem nas intenções, capacidades e benevolência dos dirigentes. A confiança baseia-se então na identificação de particular interesse pela virtude de seu potencial de mitigar os problemas de agência nas modernas organizações cooperativas.

Sendo as cooperativas detentoras do papel de transferidoras de rendas às economias associadas, o atendimento a esta expectativa favorece a lealdade dos cooperados, reduzindo as possibilidades de comportamento oportunista e melhorando a eficiência geral do negócio (Amodeo, 1999). Cabe, portanto, analisar que existem limites de diversas naturezas para que isto se concretize e, portanto, limitado se torna o comportamento de lealdade dos membros.

Todavia, ao se considerar a confiança baseada na identificação dos associados com a cooperativa como uma solução, em função da complexidade da organização, seja em termos de tamanho e heterogeneidade do quadro de



associados, como também aceitando-se a existência de assimetrias de informações entre a cooperativa e os associados, e em função dessas assimetrias haver a necessidade de os membros confiarem nos dirigentes, tende-se a incorrer no erro de aceitar a possibilidade de promoção de assimetria de informações pela diretoria, como a centralização de informações e a não valorização de instâncias de aproximação dos associados com a cooperativa, deixando prevalecer a manutenção do poder e da ordem institucionalizada.

## **3 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

Este capítulo apresenta elementos que fornecem as bases para a compreensão da importância da gestão da informação nas organizações, conferindo-se especial destaque às organizações cooperativas.

Objetiva-se aqui apresentar o valor da informação para as organizações, conferindo-se especial destaque para as organizações cooperativas. Apresenta-se um modelo de classificação aplicado a estas organizações, cujo objetivo é demonstrar o valor da informação segundo uma lógica de importância aos membros associados. Considera-se também de fundamental relevância expor os elementos subjetivos que influenciam o campo informacional, tal como a essencialidade da interligação entre informação e confiança, constituindo-se temática de interesse para as transações cooperativas.

### **3.1 O valor da informação**

A informação pode ser apresentada como um fenômeno o qual ainda pouco se compreende e sobre o qual muito se debate, sob vários paradigmas de análise. As inquietações para analisá-la, a forma e meios utilizados para transferi-la em âmbitos intra e interorganizacionais, têm originado diversos estudos tangentes a esta temática.

As análises empreendidas nos estudos da gestão da informação tem se ocupado em apresentá-la como um conjunto dos processos de aquisição, organização e armazenamento da informação, desenvolvimento de produtos e serviços informacionais, distribuição e uso da informação, apresentando-se como uma atividade potencializadora da inteligência organizacional (Davenport,

1998; Choo, 1995). A maioria dos estudos converge para a precípua necessidade de que o indivíduo que necessita de informação seja, ao mesmo tempo, receptor e emissor, como definidor das próprias necessidades informacionais (Davenport, 1998; Pozzebon & Freitas, 1997; Silva & Marinho Júnior, 1996; Menou, 1996; Borges, 1995).

Reconhecer o valor da informação como geradora de conhecimento é de inegável consenso. Todavia, a discussão atual perpassa pela maneira de se lidar eficientemente com os dados e informações, de modo que se transformem em conhecimento e estes em inteligência empresarial, útil ao processo decisório, sendo esta última discutida como um sistema que congrega dados e informações de várias naturezas: mercado, produtos, concorrentes, clientes, tecnologia e processos (Paiva, 2002).

A gestão efetiva de uma organização requer a percepção objetiva e precisa dos valores da informação e do sistema de informação, já que tem sido considerada e utilizada em muitas organizações como um fator estruturante e um instrumento de gestão, haja vista o valor desta para apoiar o processo decisório, sobretudo quando a incerteza ambiental é elevada (Moresi, 2001; Lesca & Almeida, 1994; Simon, 1965).

Lesca & Almeida (1994) apresentam que, além de promover o processo de tomada de decisão, a informação gera valor adicionado ao processo de produção e promove o inter-relacionamento de unidades produtivas, sinergizando esforços. Ressalta-se a capacidade que possui a informação em exercer influência sobre o comportamento dos indivíduos, como corrobora Hakelius (1998), apresentando que um dos modos de influenciar o ser humano é por meio da informação e explicação.

Davenport (1998) apresenta que o processo mais eficaz de gerenciamento da informação é aquele que incorpora um sistema de aquisição contínua, devendo ser composto pela exploração do ambiente informacional,



classificação da informação em uma estrutura pertinente, formatação e estruturação das informações.

Considerando a informação como uma prática social que envolve ações de atribuição e de comunicação de sentido que, por sua vez, podem provocar transformações nas estruturas, pois geram novos estados de conhecimento<sup>4</sup>, o seu uso torna-se um aspecto bastante subjetivo, pois a procura, a capacidade de absorção e a interpretação dependem, em grande parte, da mente humana.

Assim, é necessário escalonar a informação em uma hierarquia capaz de diferenciar as necessidades nas diversas situações, visto que o seu valor está em função de um processo complexo de reflexão, investigação e análise, variando com o tempo e perspectiva. O valor da informação pode ser classificado segundo o seu uso, seu valor de troca, de propriedade e de restrição (informação secreta ou de interesse comercial).

Por ser a informação abstrata e intangível, o seu valor está associado a um contexto (Moresi, 2001) e está em função do efeito que ela exerce sobre o processo decisório. Então, é necessário definir quem é o cliente da informação, qual a finalidade de sua utilização, qual a utilidade para outros clientes e os resultados esperados. Dessa forma, para que um modelo de processo de gerenciamento da informação tenha algum valor real, precisa, além de refletir a volatilidade e a complexidade dos mercados, dos locais de trabalho e da mente humana, efetivamente contribuir para o processo decisório (Davenport, 1998; Moresi, 2001). Para isso, é relevante considerar os indivíduos como centros do sistema, como produtores e usuários, constituindo-se em importantes bases do conhecimento (Menou, 1996).

Davenport (1998) afirma que, além das informações escritas, é importante considerar os atributos de conteúdo, fonte e situação, tais como o

---

<sup>4</sup> Araújo (1998)

interesse emocional, originalidade e experiência percebida do fornecedor de informação, bem como a discussão e argumentação, já que são mecanismos eficazes para promover mudanças comportamentais, principal objetivo do gerenciamento da informação.

Contrariando visões como a de Beneyto (1974), que considera necessário que o receptor acolha a informação na forma que o emissor procurou dar a ela, Capra (1996) apresenta a singularidade existente na informação. Isso porque ela advém de considerações contextuais de cada indivíduo, sendo um equívoco analisar a informação como elemento a ser buscado no ambiente externo, estando *“lá fora, pronta para ser colhida pelo cérebro”*. Esta visão desconsidera os elementos inerentes à abstração que os indivíduos fazem com base nas relações contextuais.<sup>5</sup>

De modo complementar, Rezende (2002) enfatiza que a informação terá mais ou menos valor não somente em função de sua aplicação, mas, principalmente, da maneira como for interpretada, gerando novos conhecimentos que irão agregar valor ao negócio, de onde aflora o seu caráter estratégico. Gouveia (2000) ressalta que a possibilidade de acesso à informação significa para o indivíduo melhores meios de atualização e desenvolvimento de suas capacidades.

A gestão eficaz de informação fundamenta-se, então, no fornecimento de informações seguras, atualizadas e, sobretudo, relevantes aos usuários, o que, portanto, exige o levantamento junto a estes das necessidades e desejos informacionais. Como consequência, tem-se o melhor aproveitamento das potencialidades dos decisores e a menor exposição aos riscos inerentes às limitações oferecidas pelo ambiente.

---

<sup>5</sup> Posição similar pode ser encontrada em Shulman (1996).

Assim, além da importância da informação no processo decisório, a sua essencialidade converge para a estruturação das relações do indivíduo com a organização, emergindo como substância vital ao posicionamento deste como ser social, produtivo e gerador de conhecimento. O valor da informação reside então em sua potencialidade de geração de mudança comportamental, em âmbitos econômico, político, social e cultural, o que, portanto, é essencial às organizações, sobretudo às cooperativas como entidades promotoras de desenvolvimento.

### 3.2 A informação nas organizações cooperativas

Em se tratando da gestão da informação para organizações cooperativas, esta reveste-se de singular importância, pois a informação está embebida nas relações sociais como elemento promotor da gestão participativa e democrática e como instrumento de controle pelos membros. Assim, gerir a informação nestas organizações significa gerir os posicionamentos dos membros associados nos âmbitos econômico, social e político.

No ambiente em que se efetivam as transações, a informação apresenta-se como um elemento essencial para a eficácia das relações. O acesso a informações apropriadas viabiliza a análise de cenários alternativos quanto às decisões de produção ou de comercialização.

Todavia, um dos grandes problemas das organizações, sobretudo das cooperativas, consiste em possuir o dinamismo informacional ajustado em todos os níveis, ou seja, a compreensão das informações relevantes de forma equânime pelos *principais* e pelos *agentes*. De outro modo, trata-se da compreensão das informações relevantes, seja pelos associados seja pelos dirigentes e responsáveis pela informação na organização cooperativa.

As informações que, em geral, são colocadas à disposição do associado não os habilitam a serem competitivos em seus negócios individualmente, como também a carência de um relacionamento mais próximo entre o produtor associado e sua cooperativa, com efetiva transparência das informações, tanto do funcionamento da cooperativa quanto dos planos e objetivos que nortearão o seu desempenho, posicionando o associado como mero espectador dos rumos estabelecidos pelos dirigentes. Esta situação tem gerado, desmotivações por parte dos associados que, em geral, distanciam-se da organização, tendendo a romper os laços que, de outra forma, fortaleceriam a cooperativa.

Como apresenta Zylbersztajn (2002, p. 13, 14), *“as cooperativas deveriam preocupar-se com as informações para o seu público interno, que, em última instância, representa importante fonte de recursos, mesmo que via retenções em vez do uso de aporte espontâneo; (...) o aperfeiçoamento da abertura das informações pelas cooperativas pode permitir decisões de melhor qualidade pela gestão da organização, bem como do próprio cooperado a ela conectado”*.

Cruz Filho (1995) explana que o fracasso de muitas cooperativas deve-se à não participação do associado decorrente da falta de informação que, por sua vez gera desconfiança, descredibilidade, desvio da produção, dentre outras atitudes e, por conseguinte, o insucesso da cooperativa, formando assim um ciclo vicioso.

Ao discutir a criação de mecanismos de controle pela remoção de obstáculos, Eschenburg (1978) preconiza que nem todos os obstáculos podem ser removidos, como retroceder o crescimento e os processos de integração. Porém, uma alternativa é a criação de um sistema de informações aos associados, de modo a evitar o surgimento ou a continuidade do monopólio de informações pela gerência.

Segundo Schneider (1982), para que se possa compreender alguém ou fazê-lo participar responsabilmente, é preciso pô-lo ao corrente de tudo e promover o entendimento das atividades da cooperativa. Se a informação dos associados for muito limitada, eles tenderão a ignorar até que ponto os dirigentes eleitos ou contratados realmente visam ou não à sua promoção econômica e social, abrindo os canais para o receio, a desconfiança e diminuindo o grau de adesão.

O autor enfatiza, como razões que justificam o direito à informação por parte dos associados, o fato de estes serem os proprietários do capital social da cooperativa e, em seguida, de serem eles os que, direta ou indiretamente, são convocados a fixar os objetivos e a decidir sobre os recursos da cooperativa. Apresenta a importância de os dirigentes informarem regularmente os associados sobre suas atividades, decisões e planos futuros, possibilitando consultas, informações, apresentação de sugestões e propostas, como um meio de promover decisões rápidas e flexíveis.

Wadsworth (2001) aborda a necessidade fundamental de se disseminar informações oportunas aos associados, bem como educar, promover e motivar, intencionando alcançar o sentimento de conexão à organização, o que conseqüentemente, eleva o grau de lealdade para com a cooperativa, questão tão debatida na atualidade e um dos principais desencadeadores de reformas nas estruturas destas organizações.

Um dos grandes desafios para as cooperativas centra-se em aproveitar as oportunidades resultantes da transformação do ambiente sócio-econômico, tornando-se capaz de criar, adquirir e transferir conhecimentos, empregando-os de forma estratégica em suas decisões, em benefício da organização e de seus cooperados (Braga, 1997). Dessa forma, é possível visualizar a importância de se ter um bem estruturado sistema de informações. Todavia, há que se investigar não somente a eficiência dos sistemas de informações, mas também os tipos de

informações que são transmitidas ao associado, bem como se elas cumprem o papel de o colocar em posição de participação, seja em termos de frequência e envolvimento com a organização.

Analisando as relações entre os cafeicultores, Hemerly (2000) expõe que atualmente apresenta-se como impossível que cada cafeicultor, individualmente, disponha de uma estrutura adequada de informações para suporte às suas decisões. Diante disso é que surgem as cooperativas como alternativas capazes de viabilizar essa infra-estrutura, sendo uma das suas funções mais dinâmicas a de informar os produtores sobre as exigências do mercado (Farina & Zylbersztajn, 1994).

Em função da atividade de venda de café ter se tornado uma atividade altamente volátil, sendo bastante dependente das oscilações de mercado, conhecer o movimento do mercado torna-se de grande relevância para aqueles que estão inseridos nesta atividade. As previsões de liberação de recursos para a agricultura, em especial para a cafeicultura, as novas demandas em termos de qualidade de café, as previsões de intempéries a que estão sujeitas as lavouras mundiais, como também os posicionamentos políticos e macroeconômicas, em âmbito mundial, trazem à tona as necessidades informacionais para aqueles envolvidos nesta atividade.

Considerando-se a referência de Amodeo (1999), na qual defende que o fluxo de informação com os cooperados constitui-se num dos insumos necessários que devem ser trabalhados pelas cooperativas para serem mais competitivas, pode-se dizer que a informação deve ser conduzida pelas organizações cooperativas como um mecanismo promotor do seu próprio desenvolvimento.

O aspecto crucial da democracia cooperativa é conseguir manter um fluxo permanente e equilibrado de comunicação entre as principais instâncias da organização (Schneider, 1999). O autor apresenta que, entre os associados e a

administração, a comunicação está, em princípio, assegurada pela assembléia geral. Todavia há que se ressaltar a ocorrência de elementos que tendem a não assegurar essa comunicação.

Resgatando Desroche [s/d], Schneider (1999) relembra que a cooperação é vista como a democratização do ter, do querer, do poder e do saber. A partir deste conceito pode-se falar em termos de necessidade de democratização da informação no interior das organizações cooperativas, pressupondo, portanto, igual distribuição, sem o quê abre-se o espaço para uma pseudocooperação.

Schneider (1999) afirma que o equilíbrio entre os processos de burocratização, participação e democracia somente será possível por meio da permanente vigilância e esta só será obtida por meio de um constante processo de educação e de informação transparente entre a cúpula e a base da cooperativa, bem como da base em relação à cúpula.

Deste modo, ainda que seja baseada na confiança, a cooperação implica em correr riscos e ficar em uma posição mais vulnerável (pelo fato de não se ter o pleno conhecimento das possibilidades de ação do outro), devendo-se, portanto, criar estruturas de governança que permitam um monitoramento e consulta constantes. Enfatiza ainda aquele mesmo autor que o monitoramento fica mais fácil, natural e efetivo se feito pelos pares e não por superiores (Powell e Smith-Doerr, 1994, citados por Amodeo, 1999).

É importante ressaltar que as organizações cooperativas ainda encontram-se com velhos problemas de incapacidade em efetivar o seu princípio de gestão democrática. A heterogeneidade dos membros é um condutor de conflitos de interesses, com reflexos diretos na posse e uso da informação, conforme identificado por Pereira (2002:16):

*“grupos ou indivíduos que possuem maior informação (...) geralmente, conduzem as cooperativas na direção que beneficia seus interesses*

*particulares, estabelecendo-se relações personalísticas e assumindo posição do tipo paternalista ou tutorial”.*

Desse modo, prover uma estrutura informacional pertinente aos objetivos da organização coletiva torna-se essencial aos membros associados, não somente por proporcionar-lhes melhores condições de decisão, mas por ampliar-lhes os limites da racionalidade, de modo que possam visualizar-se como protagonistas de um importante sistema.

### **3.3 Um modelo de classificação da informação aplicado às organizações cooperativas**

A importância de se estabelecer uma classificação da informação para as organizações cooperativas reside na melhor localização dos problemas de assimetria informacional, tendo em vista a relevância do membro associado visto como investidor e mantenedor das transações realizadas pela organização.

A relevância em se deter informações cada vez mais completas tem sido apresentada como essencial para um melhor posicionamento na condução dos negócios. Desse modo, promove uma visão ampla e dinâmica de como a informação pode ser usada para gerar conhecimento, tecnologia e conscientização por parte do membro da organização sobre inserir-se no contexto de mudanças, seja em âmbito produtivo e/ou mercadológico.

O modelo de classificação proposto é relevante para a análise da assimetria de informações no sentido em que proporciona uma melhor orientação das categorias investigadas, sejam estas, os dirigentes e associados da cooperativa, além de servir como um referencial na gestão da informação nas organizações cooperativas.



Buscando classificar a informação quanto à sua significância dentro da empresa e quanto ao papel que desempenha nas atividades organizacionais, Amaral (1994), partindo da classificação proposta por Jakobiak<sup>6</sup> (Amaral, 1994), apresenta os quatro níveis de informação, atribuindo-lhes a seguinte denominação: “informação crítica”, “informação mínima”, “informação potencial” e “informação sem interesse”. Para este autor, a informação crítica é aquela essencial à sobrevivência da empresa, a mínima é a essencial para uma boa gestão na empresa, a informação potencial é aquela obtida para que a empresa desenvolva poder de competição, e a informação sem interesse é aquela que deve ser evitada pela empresa.

Objetivando estabelecer uma abordagem que descreva a finalidade da informação para os associados das cooperativas (Figura 1), de modo a estabelecer a importância da informação, agrupando-as em tipologias diferentes, partiu-se das considerações do modelo proposto por Amaral (1994) ao descrever a finalidade da informação para a empresa.

Tal classificação não deve, portanto, ser vista por um prisma reducionista, ao plano da perspectiva funcionalista e da visão instrumental, de modo que a informação seja meramente entendida como partes separadas visando a manutenção da ordem e da estabilidade. Pelo contrário, o objetivo desta ênfase está em apresentar a necessidade de se estabelecer um entendimento das principais informações que perpassam o ambiente organizacional das cooperativas, compreendendo a sua natureza para, a partir de então, predizer a sua importância e valor, a partir da perspectiva dos sujeitos.

---

<sup>6</sup> Jakobiaki classificou a informação como: “crítica”, “útil”, “interessante” e “sem interesse”.



**FIGURA 1** - Classificação da informação segundo a sua importância para os membros da cooperativa

**Fonte:** Formulado pela autora a partir de Amaral (1994)

Como **informações críticas** consideram-se aqui aquelas informações que comprometem a sobrevivência dos associados na organização, a partir da visualização destes como membros de um grupo social. A necessidade de pertencer a uma coletividade traz à tona a necessidade por informações da coletividade, sua natureza estrutural e social, com todo o arcabouço de valores, crenças e normas que institucionalizam o seu funcionamento. Assim, para que o associado de uma cooperativa sobreviva como membro da organização, considerada esta como uma construção social, necessário se faz que tenha informações referentes ao seu funcionamento, ao entendimento do que seja a

organização cooperativa, sua missão, finalidades e objetivos, bem como suas regras, princípios e orientações legais.

Essas informações são aqui classificadas como críticas, em função de serem consideradas básicas para a inserção do indivíduo no contexto que influenciará o seu trabalho e, conseqüentemente, determinará o seu comportamento. Logo, determinarão a sobrevivência do produtor como membro associado da organização, direcionando os relacionamentos de cooperação entre associados e organização e, portanto, influenciando todo o contexto transacional.

No rol de informações críticas apresentam-se todas as informações internas à organização, acrescentando-se as institucionais relacionadas à normatização das cooperativas. Por ser a cooperativa uma importante organização para o segmento produtor do sistema agroindustrial, pertencendo, portanto, ao ambiente organizacional deste sistema, as informações sobre seu funcionamento, princípios e regras legais, os direitos e deveres dos associados, compras, vendas e contratos passam a ser de fundamental importância, já que os associados são a razão de ser da organização. Considerando-se que neste tipo organizacional deve predominar a gestão democrática, apresenta-se então a necessidade de os dirigentes informarem, da maneira mais completa possível, objetivando inserir o associado na realidade vivida, já que o grau de consciência dos associados influenciará as decisões da organização e comprometerá, não somente a organização, mas as unidades produtivas isoladamente.

A necessidade de possuir informações da organização, em termos de sua estrutura de planejamento e gestão, é particularmente importante para os membros das organizações cooperativas, pelo fato de que estes constituem-se em investidores e detentores de direitos de propriedade na organização, muito embora sejam ainda difusos pela natureza coletiva da organização.

A necessidade de sobrevivência do associado como membro de uma cooperativa justifica-se pelas tendências percebidas no contexto da globalização

dos mercados, em que a sobrevivência dos negócios, individualmente, tem se tornado de difícil sustentabilidade, despontando o crescimento das organizações em rede como forma de aumentar o poder de competição. Em se tratando do produtor rural, em especial do brasileiro, a sobrevivência individual encontra maiores barreiras frente a descapitalização e baixo poder de barganha, como também a vulnerabilidade do país às oscilações do mercado internacional, tornando frágil o equilíbrio de todo o processo produtivo.

As **informações mínimas**, referem-se àquelas essenciais à boa gestão da unidade produtiva dos associados. A gestão da unidade produtiva surge, ainda mais na atualidade, como um fator essencial para garantia dos padrões mínimos de qualidade exigidos pelo mercado.

A necessidade de se produzir qualidade surge hoje de forma mais acentuada e não somente na cafeicultura, como uma resposta às tendências percebidas no comportamento do mercado consumidor. Desse modo, as informações consideradas mínimas para uma boa gestão da unidade produtiva, estão necessariamente relacionadas à administração da propriedade rural, incluindo o gerenciamento de processos produtivos, de mão-de-obra, de custos, dos critérios nos tratos culturais (plantio, adubação, poda, colheita, manejo – transporte, secagem –, recuperação de lavouras, mecanização e manuseio de máquinas, insumos), o conhecimento das alterações do meio ambiente (previsões de intempéries, recursos produtivos alternativos e auto-sustentáveis).

Deste modo, a obtenção de informações mínimas à gestão eficiente da unidade produtiva constitui-se, em grande parte, de responsabilidade das cooperativas em fornecer publicações adequadas, bem como a promoção de eventos (palestras, cursos, dia de campo, etc.) que abordem estas informações da maneira mais adequada aos associados, enfatizando sobretudo os potenciais impactos provenientes da observância ou não dessas informações.

No que tange às **informações potenciais**, a consideração de potencialidade atribuída à informação advém da visualização desta como geradora de conhecimento, criadora de valor. Assim, podem ser consideradas como informação potencial todas aquelas informações que contribuam para a obtenção de melhores posicionamentos do associado, seja em termos de agregação de valor nos processos produtivos ou nos processos comerciais (o momento certo de colocar o produto à venda).

Observam-se como informações que contribuem para a competitividade do associado, as relacionadas ao conhecimento do mercado (análise de tendências de preços, demanda e oferta, previsões de safra e exportação), às inovações tecnológicas, à produção ecológica e socialmente responsável, bem como as informações advindas do comportamento político e macroeconômico em níveis mundiais, sobretudo dos países com os quais são mantidos vínculos comerciais, tecnológicos e financeiros, haja vista a potencial influência nas oscilações mercadológicas.

Pode-se perceber, no mercado consumidor, a exigência cada vez maior dos consumidores, não somente por quantidades desejadas, mas, sobretudo, por produtos que atendam a requisitos especiais de satisfação, o que, especificamente para o mercado de café, constitui-se em forte tendência com reflexos já apresentados no meio produtivo. Todavia, é importante ressaltar que não tem sido comum às gestões das cooperativas visualizar as tendências de mercado na ponta do consumidor, não sendo típica da cafeicultura a visão da produção orientada para o mercado, o qual é um importante limite a ser transposto.

Com relação às informações referentes à tecnologia, a potencialidade dessas informações reside no fato de que as aplicações de determinadas tecnologias agregam valor à produção, refletindo na competitividade dos produtos e, embora o café seja uma *commoditie* cuja variável preço é

determinante de competitividade, já existe um deslocamento nesta concepção, com forte tendência para a valorização da qualidade e especialidades do produto.

Diante dessas considerações, pode-se dizer que a informação potencial é aquela que se direciona à obtenção de competitividade a partir da agregação de valor, especialmente na criação de novos métodos, processos e técnicas advindos da utilização de informações e que, portanto, conferem a elas o seu caráter potencial.

Relevante também é a menção da informação considerada sem interesse, de acordo com o modelo de Amaral (1994). Tal classificação não foi incluída na adaptação proposta, visto que a consideração de interesse pode estar conectada às outras categorias, contribuindo para tal a influência de fatores subjetivos, como a cultura, a racionalidade, o oportunismo e os modelos mentais dos indivíduos. Todavia, há que se levar em consideração a direção tendente dos associados e dirigentes quanto à percepção do que para eles constituem informações sem interesse, o que pode demonstrar o direcionamento da valorização das informações pelos membros.

Assim, visualizar a informação como insumo organizacional a ser gerido de modo vinculado às necessidades dos usuários, é relevante ao se considerar que a socialização da informação pela gestão da cooperativa gera, além de maior conscientização dos aspectos organizacionais, melhores posicionamentos econômico, político e social de seu quadro associativo. A constatação de maiores ou menores assimetrias informacionais poderá demonstrar as limitações e potencialidades da gestão na condução da informação no espaço de atuação de seus membros associados, bem como as suas implicações.

Em adição, buscar compreender os delineamentos da gestão da informação nas organizações cooperativas significa estender a análise aos elementos subjetivos que se solidificam na dinâmica dos processos de gestão, e que são essenciais para a melhor compreensão da assimetria de informação.

### 3.4 Interferências subjetivas no ambiente informacional

O estudo da informação dá-se num emaranhado de relações que se estabelecem com diversas perspectivas teóricas presentes no campo organizacional, despontando-se em sua macrodimensão como uma substância vital ao funcionamento das organizações. Assim, estudar a informação e os seus processos de difusão nas organizações significa necessariamente direcionar o olhar para elementos subjetivos presentes no espaço organizacional, como assim se apresentam elementos culturais, cognitivos e de empoderamento.

Pitassi & Leitão (2002) apresentam a importância dos dirigentes organizacionais compreenderem a natureza da informação, bem como as estruturas cognitivas e afetivas envolvidas no processo decisório. Segundo os autores, tem havido uma tendência em considerar a informação apenas de uma perspectiva unidimensional e automatizada, sem que haja uma preocupação crítica acerca da influência desses elementos.

A cognição apresenta-se como um dos componentes relevantes na análise da informação, sobretudo no que se refere ao valor a ela atribuído, visto que a sua criação é subjetiva e depende de elementos intrinsecamente ligados ao indivíduo. Stinchcombe (1990:26) enfatiza: “... *the information system inside the individual is just complex as the information system of the organization*”. Nessa perspectiva de análise, encontra-se a “complexidade informacional” como uma das dimensões da racionalidade limitada apresentada por Simon (1965), dando especial ênfase para as limitações dos indivíduos em processar as informações.

Um dos elementos importantes inerentes aos indivíduos são os seus esquemas interpretativos. Estes, na concepção de Machado-da-Silva & Fonseca (1995), são definidos como o conjunto de crenças, valores e idéias que proporciona ordem e coerência às estruturas e aos sistemas em uma organização,

portanto, são elementos que dirigem a ação, exercendo forte influência na seleção e interpretação das informações. Assim, o surgimento de valores e crenças na organização tem como um de seus resultantes a distribuição diferenciada de informações e de poder dentro da estrutura da organização.

É pertinente a observação de que a arquitetura de informações reflete o esforço daqueles que detêm o poder na organização, para facilitar a manifestação e a legitimação de seus valores e crenças. O predomínio de determinado esquema interpretativo, bem como a extensão do comprometimento dos atores, decorrem das relações de poder existentes, enquanto particularmente associadas à vinculação entre valores e crenças<sup>7</sup>.

A análise da cognição nas organizações está diretamente associada ao processo de dominação, onde as províncias de significado são disseminadas e institucionalizadas pelos membros, sobretudo se experiências positivas forem alcançadas (Machado-da-Silva & Gonçalves, 2000).

Trazendo esta observação para a realidade das organizações cooperativas, pode-se perceber que o problema da perpetuação dos *agentes* na direção da cooperativa gera um processo de cristalização de valores e crenças, trazendo em sua essência uma visão de mundo pautada em contextos passados de referência, o que não é mais permissível para a eficácia organizacional. Muitos dos problemas dessas organizações podem estar centrados nas limitações cognitivas de seus dirigentes, agravando-se sobretudo quando os resultados, ainda que sob uma dimensão unilateral, sejam positivos, convertendo-se em padrões dominantes de interpretação e de orientação dos atores organizacionais. Desse modo, a gestão da informação nessas organizações sofre a influência dessa cristalização de valores e crenças.

---

<sup>7</sup> Hinings & Greenwood (1980) citados por Machado-da-Silva & Gonçalves (2000).



Ações organizacionais não refletem simplesmente as interpretações construídas pelos indivíduos e grupos, mas as interpretações que se sustentam na configuração de poder organizacional (Hinings & Greenwood, 1988, citados por Machado-da-Silva, et al., 1999). A importância de uma análise do poder no ambiente informacional apresenta a sua essencialidade no fornecimento de uma clara visão de como as organizações são geridas, já que ao ser considerado como a capacidade de definir e realizar interesses objetivos, apresenta os seus contornos nas práticas do cotidiano organizacional.

Hardy & Clegg (2001) enfatizam a importância de se considerar os “caminhos obscuros” usados pelos altos gerentes como um mecanismo de fortalecimento de suas posições e seu poder, em que a modelagem da legitimação, dos valores, da tecnologia e da informação são considerados processos pelos quais as elites organizacionais mantêm sua dominância. De modo complementar, Braga (1991) acrescenta que a pessoa que tem acesso a mais informação que outra pode ter mais poder sobre a outra. Em seu estudo, a autora enfatiza que o uso de filtragens da informação pelos superiores liga-se à percepção da informação como ameaçadora para indivíduos, grupos ou a própria empresa.

Estudando as cooperativas alemãs, Eschenburg (1978) vê a monopolização de informações como importante meio para assegurar o mando, pois implica num virtual enfraquecimento do mecanismo de controle dos associados protestarem contra as decisões da diretoria, já que podem ser manipulados, seja por retenção ou inundação de informações.

Tal comportamento aproxima-se das formas de heterogestão, ou seja, as formas de gestão em que há uma distribuição não igualitária do poder, relações unilaterais de dominação, com imposição de limites ao acesso das informações, bem como uma orientação e seleção prévias de sua difusão, de modo a evitar comprometimentos (Faria, 1985).

A este respeito, cabe acrescentar as considerações de Michels [s/d] apresentadas por Schneider (1999:271):

*“ (...) quaisquer que sejam os procedimentos de designação da autoridade, mesmo que se trate de eleições livres e abertas, mesmo que se renovem a intervalos regulares, os dirigentes nos vários níveis tendem a perpetuar-se no poder e a designar seus próprios sucessores através da cooptação, onde as eleições formais, graças a processos de manipulação, se transformam em mera ratificação”.*

Partindo da visão da dependência dos recursos<sup>8</sup>, a informação é vista como uma das bases de poder, embora sua posse não garanta poder, sem se considerar sua pertinência no contexto bem como o seu controle e uso. Ao discutir sobre esta temática, Morgan (1996) enfatiza que a posse da informação certa e no momento certo pode aumentar o poder dos membros na organização.

Assim, o exercício do poder dá-se por meio de uma trama de posse, uso e disseminação de informações, tal como o domínio do sistema de comunicação. O mapeamento do sistema de comunicações na dimensão de seus meios, instrumentos, veículos, como a relação entre quem se comunica é fundamental para apreensão do universo simbólico (Fleury et al., 1989).

A consideração simbólica introduz a relevância da cultura organizacional para a análise do ambiente informacional, assumindo particular importância quando se considera a sua influência nas dimensões de adaptação externa e integração interna<sup>9</sup>, servindo como elemento à realização da adaptação ao mercado, à tecnologia e a tudo o que se refere ao meio ambiente estratégico

---

<sup>8</sup> Deriva da psicologia social desenvolvida por Emerson (1962), como apresentam Hardy & Clegg (2001).

<sup>9</sup> Schein (1984).

relevante, além de permitir a integração, articulação e coordenação internas (Bertero, 1989).

É notável a influência da cultura na gestão da informação, influenciando na habilidade de usar a informação, o que é denominado por Menou (1996) de “cultura de informação”, e que estaria relacionada a uma herança cultural e resultaria de práticas individuais e coletivas, influenciadas pela cultura dos grupos em questão. Assim, a influência da cultura organizacional na gestão da informação assume maior força ao se considerar o elemento político e as relações de autoridade que a envolve, pois determinará quem receberá que informações, em quais circunstâncias e em que quantidade. Como apresenta Fleury (1989:22):

*“Em nossa proposta a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como instrumentalizam as relações de dominação”.*

Pessali (1998) apresenta as considerações de Dow quanto às implicações advindas da autoridade, para quem as relações de autoridade em vez de remediar o oportunismo, acabam gerando as condições estruturais que encorajam o oportunismo de superiores hierárquicos para com os inferiores, influenciando, portanto, o ambiente informacional.

Sob a ótica de Schein (1984), as premissas básicas que formam a cultura cobrem virtualmente todas as funções humanas. À medida que um indivíduo progride no seu aprendizado cultural dentro de determinado grupo suas respostas estarão cada vez mais envolvidas e permeadas pela cultura daquele grupo.

Embora não se queira dizer que a cultura de determinada organização irá controlar totalmente as percepções, pensamentos e sentimentos de seus membros, admite-se que as coalizões dominantes no espaço organizacional se esforçarão para manter a cultura, caso esta responda aos seus objetivos e ainda que não controle totalmente os membros, estes encontrarão resistências ao questionarem a cultura e desejarem a mudança (Bertero, 1989).

É importante aqui sublinhar as nuances subjetivas que afetam a gestão da informação pela relevância que assumem na compreensão da assimetria de informação e, por conseguinte, configurando-se como potenciais influenciadores das relações de confiança.

### **3.5 A informação nas relações de confiança**

Como substância que permeia as relações sociais, a informação constitui-se em elemento que circunda a confiança estabelecida entre atores numa determinada transação.

Recentes pesquisas que abordam os principais problemas advindos das relações entre *agente e principal* nas cooperativas enfatizam a importância da informação. É por meio da sua manipulação, ocultamento ou ainda diferentes valorizações que se configuram diferentes níveis de conhecimento e ações comprometedoras de uma gestão transparente e eficiente, afetando sobremaneira os níveis de confiança e comprometimento, emergindo custos de monitoramento que tenderão a enfraquecer o relacionamento entre os pares.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Nilson (1998); Hakelius (1998).

Diversos autores<sup>11</sup> defendem a informação como elemento condicionante das relações de confiança e cooperação. Em sua análise da competitividade das organizações cooperativas, Amodeo (1999) afirma que os laços de confiança entre os membros da cooperativa fazem com que os problemas identificados pela abordagem da teoria da agência percam importância. Todavia, faz-se relevante considerar as possíveis configurações que a confiança pode assumir.

A confiança é algo que cresce com o uso, como defende Gambetta (2000). É importante observar a relação da informação com a confiança, no sentido em que o indivíduo, ao iniciar o processo de confiança, a sua continuidade relaciona-se à aquisição de informações adicionais do comportamento do outro com quem se relaciona.

Para Good (2000), a informação que está disponível ao indivíduo e é relevante para a reputação, apresenta-se como um “fator poderoso” na promoção de confiança. Lorenz (2000) argumenta que uma efetiva combinação de troca de informação, garantias mútuas [direitos de propriedade] e tempo da relação são fatores que, nas palavras do autor, “certamente aumentarão a reputação da confiabilidade”.

De acordo com a teoria da troca social<sup>12</sup>, a informação, o conselho, o apoio social e o reconhecimento são importantes meios para a construção da confiança, que é criada por interações repetidas e reciprocidade. Uma diferente visão é oferecida pela teoria da agência, a administração de relacionamentos como socialização de valores corporativos, políticas e normas industriais podem controlar o “risco moral” inerente em tais relacionamentos (Blomqvist & Stahle, 2000).

---

<sup>11</sup> Good (2000); Gambetta (2000); Lorenz (2000); Lorenzen (1998); Zuurbier & Bremmers (1997); Blomqvist & Stahle (2000); Naves (1999); Misztal (1996), Ostrom e Hetcher, citados por Amodeo (1999).

<sup>12</sup> Blau (1966); Whitener et al.(1998) citados por Blomqvist & Stahle (2000).

Para a construção da confiança é necessário um amplo escopo de informação contendo diferentes tipos de informação - racional/emocional, econômica e social e tácita/explicita (Blomqvist & Stahle, 2000).

*“Information and communication are perhaps the most common and in theory easy to manage sources of trust. However in every-day life much of the distrust is created due to inappropriate communication on issue, feelings, intentions and opinions”* (Blomqvist & Stahle, 2000:10).

Estes autores enfatizam que, para desenvolver uma rápida confiança, é crucial que haja “papéis claros” e “comunicação aberta”. Resgatam as considerações de O’Brien (1995) & Sydow (1998), para quem as informações relevantes deveriam ser reveladas, devendo-se dar atenção não somente às informações baseadas em fatos, mas também em sentimentos, intenções e opiniões. Destacam ainda que uma comunicação bem sucedida constrói confiança e cria conhecimento em todos estes tipos de informação.

Garantir que os *agentes* respondam da melhor maneira aos interesses dos *principais* constitui uma das principais investigações da teoria da agência e é onde a análise da informação assume relevância, visto que as ações e informações detidas pelo *agente* não são totalmente observadas ou de conhecimento do *principal*, evidenciando, deste modo, a problemática da assimetria de informação entre os atores. Isso porque, como observa Hakelius (1998), é importante considerar “que informações” estão disponíveis e “para que atores”.

Diante desta problemática, Spear (2000) enfatiza que as redes de relações de confiança proporcionam canais de informação que superam a informação assimétrica e o comportamento oportunístico, podendo-se aumentar

a capacidade de os membros monitorarem o empreendimento, comunicarem-se entre si e tomar decisões coletivas, portanto mitigando os problemas de agência.

A informação, dentro do contexto transacional das organizações cooperativas, demonstra-se de inegável importância, já que poderá exercer forte influência no desempenho das transações, disseminando reflexos pelas relações de confiança e envolvimento dos associados. Sako (1997) afirma que o provimento unilateral de informação, para além do que reza o contrato, é uma das formas de se atingir confiança.

De modo adicional, Zylbersztajn (2002) apresenta as considerações de Eccles et al. (2001), em seu estudo conduzido em 14 países, identificando que os investidores apreciam a abertura de informações, por meio da qual há o aperfeiçoamento do processo de tomada de decisões pelo aumento da confiança dos investidores e analistas de mercado. A abertura de informação surge então, como um fator importante na promoção da confiança do investidor.

A premente necessidade de se conhecer os rumos que se pretende, bem como se obter consonância no entendimento dos meios de alcance, faz emergir a importância de se aprofundar o estudo acerca do problema da assimetria de informações, uma vez que a forte presença desta poderá elevar a racionalidade limitada nas decisões e afetar as bases da confiança, impondo forças contrárias nas transações cooperativas. Como aborda Dias (1997), as informações sobre variáveis econômicas relevantes para as escolhas a serem feitas numa decisão podem ser assimétricas, ou seja, existem diferentes níveis de informação a respeito das características e possibilidades de sucesso entre as partes envolvidas num empreendimento, acrescentando-se aqui a pressuposição de que diferentes priorizações acerca das necessidades informacionais influenciarão essas possibilidades.

Estudando a cooperação, Eschenburg (1978) verificou que, como consequência de diferentes graus de informação entre os participantes, poderão

existir entre eles divergências de opinião (conflitos) sobre as possibilidades realizáveis e os meios mais adequados para alcançá-las, as quais cabe desfazer para que a cooperação decorra, tanto quanto possível, livre de atritos.

Assim, essa consideração denota que a assimetria de informação entre os associados e os dirigentes da cooperativa, considerando ambos como participantes do mesmo sistema, traz à tona os conflitos na cooperação e, apoiando-se em Eschenburg (1978), tem-se a necessidade de redução de assimetrias informacionais como elemento necessário a uma cooperação mais positiva, sem atritos.

Partindo das considerações de Bidault & Jarilo (1997), a quem é importante considerar o comportamento atual na análise da confiança, Blomqvist & Stahle (2000), apresentam que a dimensão comportamental está presente em signos e sinais. Assim, passam a assumir importância “qual” informação é revelada e “de que maneira”. Para estes autores, a facilidade de visibilidade e avaliação das promessas, assume importância nos relacionamentos de parcerias.

Citando Davenport (1994), Dias (1997) conclui que a produção de informações de qualidade é reconhecida como um benefício básico que pode ser obtido pelo planejamento, não existindo regras predeterminadas para a sua geração, a não ser aquelas que se relacionam com os objetivos e planos a serem atingidos. Daqui depreende-se que o não envolvimento dos associados de uma cooperativa no planejamento da mesma pode criar incompreensões quanto à qualidade das informações requeridas. Acrescenta, ainda, que o maior ou menor grau de qualidade das informações dependerá da identificação clara das necessidades e da possibilidade de aumentar o nível de conhecimento dos usuários, tornando suas decisões mais seguras.

A partir desta consideração, retomando o quadro de análise das cooperativas, tem-se que a incompreensão ou o desinteresse pelos dirigentes do que seja relevante ao conhecimento do associado conduzirá a perdas na



qualidade da informação prestada, colocando em risco a competitividade dada a uma gestão ineficiente em busca, transmissão e geração de conhecimento.

Na sua discussão sobre a origem da confiança, Lorenzen (1998) argumenta que quando os agentes cooperam em direção a metas comuns, trocando informação e conhecem bem um ao outro, então eles constroem confiança. Dessa forma, reconhece-se a importância da informação e a sua associação com as relações de confiança condensadas nos relacionamentos entre os *agentes* e os *principais* no que tange aos empreendimentos efetivados.

## 4 PERSPECTIVA METODOLÓGICA

A investigação científica necessita de uma orientação metodológica que sustente o alcance de seus objetivos. Desta forma, para a concretização dos objetivos propostos neste estudo, adotou-se como pilar metodológico a tipologia qualitativa de investigação, por fornecer a melhor adequação ao fenômeno observado.

A pesquisa qualitativa traz o entendimento por meio da coleta de dados qualitativos ou etnográficos, ao contrário do objetivo positivista de mensuração envolvendo a coleta de dados quantitativos, conforme explicita Alencar (1999) ao se fundamentar nos estudos de Jones (1993). Assim, o estudo apresentado caminhou nessa direção, buscando constantemente, nos sujeitos investigados, as significações atribuídas, bem como a dimensão do conhecimento destes, suas motivações, percepções, desejos e necessidades do elemento informação.

Desse modo, a aplicabilidade da pesquisa qualitativa à elucidação dos objetivos propostos, deu-se em função de haver permitido o contato direto com a situação estudada. Objetivou-se a compreensão da assimetria de informação segundo a perspectiva dos sujeitos, membros associados e dirigentes da cooperativa.

Como objeto a ser estudado, optou-se por um estudo de caso centrado em uma organização cooperativa, localizada no Sul de Minas Gerais. Apesar de frequentemente criticado por apresentar baixo poder de generalização, o estudo de caso, como apresenta Yin (2001), continua sendo utilizado de forma extensiva em pesquisa nas ciências sociais, expressando a clara necessidade pela

compreensão dos fenômenos sociais complexos, permitindo ao pesquisador a expansão e generalização de teorias<sup>13</sup>.

A organização estudada, inserida prioritariamente na cafeicultura, apresenta-se de notável atuação no agronegócio do café, constituindo-se pela internalização das operações de beneficiamento, classificação, estocagem, comercialização e industrialização de café. Por meio da preparação em lotes específicos, objetiva-se servir exportadores e indústrias, possuindo também torrefação e marca comercial própria, não atuando diretamente na exportação de seus produtos.

Possui um quadro de associados disperso por aproximadamente sessenta municípios do estado de Minas Gerais, composto em sua maioria de pequenos produtores. Dotada de unidade armazenadora, com capacidade estática de 900 mil sacas de café, oferece o serviço de seguro na armazenagem dos produtos, laboratório de análise de solo e foliar, departamento de assistência técnica, duas lojas de insumos e fertilizantes, e um laticínio, sendo, portanto, inexpressivo o número de associados neste segmento. A cooperativa possui também três filiais, sendo compostas por três lojas e um armazém.

A escolha da cafeicultura como atividade para a investigação deu-se não somente por ser esta atividade relevante para o país, seja em termos de contribuições na pauta de exportações, seja em função do contingente de produtores que a têm como principal atividade, mas, sobretudo, em função do dinamismo das informações apresentado neste segmento, já que o café é um produto orientado por cotações internacionais, inserindo-se num mercado de alta volatilidade.

Para a composição do estudo foram selecionados dois grupos de análise, sendo um composto por dirigentes e o outro por associados da referida

---

<sup>13</sup> Como também abordam Murray (1974), Henderson & Rado (1980) e Patton (1990), citados por Alencar (1999).

cooperativa. No grupo composto por dirigentes foram investigados quatro dirigentes da organização, sendo estes: diretor presidente, diretor comercial, diretor técnico e gerente comercial. Optou-se por analisar a gerência comercial em função de que esta possui, segundo deliberação estatutária, *status* de diretoria. Para o grupo de associados, foram selecionados aleatoriamente, 15 (quinze) associados, elegendo-se a estratificação destes em três grupos, sendo pequenos, médios e grandes produtores, selecionando-se cinco associados para cada grupo.

A partir das médias de produção relatadas pelos associados selecionados fez-se a estratificação de acordo com a classificação determinada pela cooperativa, em que pequeno produtor é aquele com movimento anual de até 500 sacas de café; médio produtor de 501 a 3.000 sacas e grande produtor com movimento acima de 3.000 sacas.

Em função de a cooperativa possuir um quadro de associados extenso, aproximadamente 4.000 associados, distribuídos em cerca de sessenta municípios, optou-se por selecionar apenas os associados residentes no município sede da cooperativa, representando estes aproximadamente 35% do número total de associados.

Constatou-se que, deste número, havia aproximadamente 45% de associados do sexo feminino, por isso optou-se por compor os grupos de modo misto, enquadrando-se uma mulher associada em cada grupo. Objetivou-se compor cada grupo de entrevistados de modo heterogêneo, com associados homens e mulheres, bem como mais jovens e menos jovens.

Partindo da consideração do tempo de permanência dos dirigentes analisados na administração da cooperativa<sup>14</sup>, selecionaram-se associados com, no mínimo seis anos de associação à cooperativa, em função de ser este o

---

<sup>14</sup> O diretor-presidente (6 anos); diretor técnico (9 anos); diretor comercial (21 anos); gerente comercial (39 anos).

período mínimo de um dos membros na direção da cooperativa, o que contribuiu para a análise, já que o objetivo da pesquisa permeia as relações entre dirigentes e associados.

Do total de associados do município estudado, cerca de 97% residiam na cidade e apenas 2,7% na zona rural, não sendo, portanto, selecionados para análise os residentes na área rural.

Para efeito de levantamento dos dados, utilizou-se da convergência de várias fontes de evidências, sendo selecionadas entrevistas, análise de documentos, registros em arquivos e a observação não-participante.<sup>15</sup>

Para a aplicação da entrevista, utilizou-se de roteiro, valendo-se da gravação como recurso para captar o máximo de informações, perfazendo a duração média de uma hora por entrevistado. Convém ressaltar que, as entrevistas, eram realizadas na residência dos associados, visando, com isso, obter maior liberdade dos respondentes nas suas exposições, embora não tenha sido possível realizar todas nessa condição.

Para a complementação da coleta de dados valeu-se da pesquisa documental, analisando-se as edições do jornal publicado pela cooperativa, os extratos fornecidos aos associados, as atas de participação em assembleias, o estatuto da cooperativa e os registros de produção de café entregue pelos associados.

Aplicou-se como suporte para a análise a observação não-participante no interior da organização, como também em assembleia extraordinária realizada pela cooperativa, visando, com isso, apreender elementos associados à busca ou disseminação de informações. De modo adicional, buscou-se, com essa metodologia, visualizar o comportamento dos membros e o relacionamento

---

<sup>15</sup> A pesquisa foi realizada no período de setembro a outubro de 2002.

destes com a diretoria da cooperativa, objetivando perceber a interação do associado com a organização, como também dos dirigentes com os associados.

Como subsídio adicional, utilizaram-se observações e entrevistas curtas, do tipo “*focused-interview*”<sup>16</sup> com funcionários da organização, ligados à área de informática e assessoria de comunicação. Embora estes sujeitos não tenham sido foco das investigações, visou-se, por meio deles, o levantamento de dados referentes ao gerenciamento da informação, bem como à cultura da organização e ao estilo da gestão, objetivando assim melhor alicerçar as conclusões da pesquisa.


Para a concretização dos objetivos propostos, buscou-se realizar a análise dos dados, de forma a verificar a pertinência das questões, não apenas visando descrever a realidade, mas perseguindo a incorporação de novas análises de modo a construir novas explicações, valendo-se das orientações de Bogdan e Biklen (1994), segundo os quais “*os riscos da especulação são necessários para o desenvolvimento de novas idéias*”.

Como parâmetro para a análise da assimetria de informações existente nas relações entre associados e dirigentes da organização cooperativa, utilizou-se do conhecimento expresso por estes. O suporte foi a apreensão da satisfação ou insatisfação dos associados com relação às ações dos dirigentes<sup>17</sup>, gerais e relacionadas ao gerenciamento e à valorização das informações. Isto porque as ações dos dirigentes e dos associados dão evidências de existência ou não de assimetrias informacionais, bem como de onde estas estão mais concentradas. Buscou-se também enriquecer a análise por meio das apreensões conceituais, em

---

<sup>16</sup> *Focused-interview* ou entrevista de foco centra-se em tópicos a serem cobertos durante a entrevista permitindo o aprofundamento por meio de questões que emergem (Alencar, 1999).

<sup>17</sup> Justifica-se a análise a partir das ações da gestão em função de que na análise teórica da agência o “valor esperado do resultado é maior com alto esforço do que com baixo esforço” (Lima, 1997).



termos de estrutura e gestão das cooperativas, bem como das significações da organização nas visões de associados e dirigentes.

Para a concretização da análise foram selecionadas, com base na literatura, as principais informações relacionadas ao ambiente interno e externo da organização. As informações referentes ao ambiente interno selecionadas para efeito da análise foram: as informações financeiras e de controle, informações de planejamento da cooperativa e atuação da diretoria, informações doutrinárias e legais, e informações de comercialização. Quanto às informações externas eleitas para a investigação, buscou-se enfatizar as informações de mercado, consumo, tecnologia, cooperativismo, institucionais, políticas e econômicas. Como subsídio para a análise, buscou-se entender como a organização difunde a informação aos associados, os meios que utiliza e a profissionalização empreendida.

Ao demonstrar as razões pelas quais a informação destinada ao associado deve ser gerida segundo uma lógica de importância, o modelo teórico de classificação da informação formulado permite facilitar a demonstração de assimetrias informacionais, relacionando-as com as classes de informações abordadas, sendo, desta forma, incorporadas à análise.

## 5 A INFORMAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Para a análise da informação na organização estudada, buscou-se a apreensão das diferentes percepções e prioridades dadas pelos sujeitos investigados quanto ao gerenciamento e atribuição de valor às informações, tanto internas quanto externas à organização, tendo como ponto de partida o modo e os meios pelos quais a informação é difundida na organização.

### 5.1 A difusão de informações na organização

Para a promoção da difusão da informação ao seu quadro associativo, os principais canais detectados, comumente usados pela cooperativa, são: o informativo da organização, o telefone, as cartas pessoais, o *site* na internet, como também os extratos de movimentação dos associados, assembleias gerais, cursos e palestras, tabelas e murais internos.

O informativo é em um dos principais canais de informação utilizados para disseminar informações entre os associados. Com impressão *offset* em policromia, o jornal tem periodicidade mensal e apresenta matérias, em média de doze páginas, em sua maioria, de gênero informativo e diversional, destinando-se não somente aos associados, mas também a instituições, empresas, cooperativas e universidades que atuam no setor agropecuário.

Grande parte das informações disseminadas pelo jornal são informações internas à organização, ambientais e de estímulo à diversificação da produção, com enfoque para as instalações da cooperativa, transmitindo o reconhecimento alcançado pela mesma como uma das maiores cooperativas do estado e do



Brasil, sobressaindo-se também a conscientização e valorização do meio ambiente, tal como as experiências empreendedoras bem sucedidas.

Em todas as edições, o jornal informa os meios de contato que podem ser feitos com cada setor da cooperativa, listando *e-mails* e telefones e enfatizando a composição do conselho de administração.

Na análise das informações internas, pôde-se perceber que o informativo atribui ênfase a informações relacionadas aos planos e execuções da organização, com destaque para as novas instalações e novos serviços postos à disposição dos associados, sendo apresentadas informações superficiais quanto ao setor de insumos, destacando-se as promoções realizadas pelas lojas da cooperativa. Os números alcançados pelos departamentos, em termos de serviços prestados, são apresentados anualmente, e as informações de desempenho financeiro são transmitidas somente pelo balanço patrimonial, também divulgado anualmente pelo informativo.

No que se refere às informações de mercado, o jornal da cooperativa as apresenta em número reduzido, fornecendo basicamente as estimativa de safra e previsão de exportações, o que foi constatado em apenas uma edição anual, surgindo esporadicamente alguns dados sobre preços ou ações de outros países produtores. De modo bastante reduzido, as informações relacionadas ao mercado são assistemáticas, não havendo uma coluna específica para a exposição e análise do mercado por especialistas ligados às áreas técnicas, comerciais e mercadológicas.

O jornal apresentava, em suas primeiras edições, informações das vendas mensais realizadas pela cooperativa, que eram apresentadas graficamente em uma coluna denominada “Mercado”. Nela constava também a posição em que se encontrava o mercado, acompanhada de análises feitas por membros da diretoria. Apesar das oscilações do mercado serem mais elevadas atualmente, o informativo não preservou esta coluna. A assessoria de comunicação da

cooperativa, não conta com um profissional especializado em administração, já que os diretores, na qualidade de administradores, não participam da elaboração do informativo, eximindo-se de contribuições acerca de opiniões e análises especializadas.

Uma análise das informações de tecnologia no jornal da cooperativa, mostra que o informativo disponibiliza informações técnicas, enfatizando aquelas associadas à sazonalidade do período produtivo. Todavia, numa análise comparativa, foi possível perceber que o informativo, em outras épocas, fornecia informações de cunho técnico de modo mais detalhado do que atualmente fornece, mais científicas e instrutivas.

Em se tratando de informações referentes ao consumo de café, verificou-se a não-valorização de informações a este respeito, seja dos consumidores de café, sejam sobre volume consumido.

No que se refere às informações ligadas ao cooperativismo, foi possível verificar o deslocamento da ênfase do jornal, abandonando a disseminação da filosofia da cooperação e da valorização das cooperativas e do associado. As poucas informações do cooperativismo que são veiculadas nas edições mais recentes são relacionadas com a atuação do sistema cooperativista de modo geral.

Das informações que o jornal disponibiliza com relação ao âmbito institucional, destacam-se as relacionadas às novas exigências legais de proteção ambiental, sobressaindo-se as obrigações referentes ao descarte de embalagens tóxicas. Todavia, não se detectou, na edições atuais, a presença de informações de âmbito estatutário, como os direitos e deveres dos associados. Tais informações constavam apenas em edições antigas do jornal.

No que se refere às informações de âmbito político, percebeu-se a ênfase às ações reivindicatórias de instituições e cooperativas, na busca por alcançar melhorias na atividade por parte do governo, desde o poder municipal ao federal,

sendo transmitidas as ações dos dirigentes, em termos de posicionamento político e de representação. Todavia, o jornal atribui pouca ênfase às ações do governo que afetam a cafeicultura, sendo poucas as matérias nessa área.

O jornal da cooperativa não veicula informações referentes à economia, como informações das oscilações do dólar, inflação, balança comercial. Também não divulga a *homepage* da cooperativa na internet e os tipos de informações que podem ser obtidas por meio dela.

Cabe ressaltar que o *slogan* da cooperativa, "*quando todos participam, tudo se realiza*", é apresentado em todas as edições do jornal, desde a sua primeira edição. O espaço destinado a ele foi reduzido gradativamente ao longo das edições.

A assessoria de comunicação não busca conhecer os interesses em termos de necessidades e desejos informacionais dos associados, alegando a passividade dos associados quanto a exposição de opiniões e idéias acerca da publicação. A cultura organizacional e o estilo da administração foram percebidos como elementos influenciadores da motivação da assessoria de comunicação em desenvolver um trabalho de melhor elaboração no que tange ao aspecto informacional.

Com relação ao uso do telefone para informar aos associados, o objetivo centra-se basicamente na prestação de informações de vendas efetuadas pelos associados. A cooperativa utiliza, no serviço telefônico, apenas uma pessoa qualificada para fornecer essas informações. Trata-se da funcionária que secretaria o corpo diretivo, estando em contato diário com aproximadamente 250 associados, que transitam aos arredores das salas da diretoria em busca de informações.

Para fornecer informações relativas às vendas realizadas pela cooperativa, o telefone é o meio utilizado, personalizando o atendimento a cada associado. As principais informações fornecidas aos associados via telefone são

referentes às classificações, preços e estoques de café. As informações que os associados mais procuram pelo telefone são, em geral, relacionadas às particularidades de cada época. Por exemplo, em época de colheita, solicita-se informações de classificação e estoque; já em outras épocas, são relacionadas a estoques e preços de mercado, fazendo-se também pelo telefone autorizações de vendas.<sup>18</sup>

*“(...) eu acho que ela [a cooperativa] deveria implantar um sistema via telefone para somente informações. O associado também faz suas vendas através do telefone; é onde não conseguimos atender a todos como deveria atender. Assim separaria as coisas, vendas para um lado, informações para outro e geraria mais empregos” (Funcionário Z).*

A cooperativa dispõe também de um *site* na internet, onde disponibiliza informações do histórico e estrutura da cooperativa, priorizando-se informar, àqueles que acessam, sobre a história da cooperativa, as unidades de atendimento, seus produtos e serviços, tal como a composição da administração e os meios de contato com a cooperativa. Todavia, a informação interna mais detalhada pela cooperativa no *site*, refere-se à última venda por ela realizada, com a discriminação dos tipos de café vendidos e os respectivos preços pagos aos associados, exatamente nos mesmos moldes observado em edições antigas do informativo da cooperativa.

O *site* também disponibiliza *links* de interesse do produtor rural, englobando uma ampla gama de informações através dos seguintes: CP Minas, Previsão de Tempo, Agridata, Produtos de tempo e clima – CPTEC, Geada IAI, CCCMG – Centro de Comércio de Café, AgnoCafé, OCB, BM&F, UFLA,

---

<sup>18</sup> A cooperativa recebe diariamente uma média de 200 solicitações de informações pelos associados via telefone (Dados da cooperativa, outubro/2002).

Agrolink, Agência Estado, EMBRAPA, Tempo Agora, AgroCast, CEPAGRI/UNICAMP (Meteorologia), com especial destaque para o Coffee Break, o informativo diário do agronegócio do café.

A administração da cooperativa disponibiliza também extratos para os associados, que podem solicitá-los a qualquer tempo e em qualquer número, sobre a movimentação do café, de vendas e de estoques.

O extrato de movimentação do café contém informações relativas à data de entrada, classificação (tipo de bebida, fava, seca, cor, número de defeitos, percentual de broca e de impurezas e observações), data da venda, valor por saca (bruto), quantidade depositada, peso de entrada, estoque atual e bloqueios (café bloqueado pela cooperativa em função de transações feitas pelos associados em café). Já o extrato de venda disponibiliza as informações da quantidade vendida, tipo, peso, valor total (bruto), descontos (INSS, contribuição para aumento de capital, seguro do café, adiantamentos) e a sobra, ou seja, o pagamento líquido da venda.

O extrato de estoque contém informações da classificação do café, do estoque atual, peso, data de entrada e bloqueios. A cooperativa fornece também o extrato denominado sintético que, apresenta informações das vendas de café no período desejado com valor total bruto das vendas e quantidade vendida, como também o estoque atual.

A organização não disponibiliza extratos com informações de oscilações do mercado em termos de variações no preço do café e oscilações do dólar. Apenas é afixada uma tabela de preços no balcão da sala de vendas, relativa às vendas da cooperativa, ou seja, os preços que a cooperativa conseguiu alcançar no mercado, de acordo com o número de defeitos do café comercializado.

Para a obtenção dos extratos é necessário solicitá-los. Valendo registrar que apenas o extrato de cobrança é enviado aos associados sem prévia solicitação.

Quanto ao sistema de mala-direta, a cooperativa o utiliza para informar sobre as assembléias e débitos dos associados. O associado é informado sobre as assembléias com duas semanas de antecedência.

A disseminação de informações dá-se também por meio de quatro murais, sendo um localizado na sala de estar dos associados, na sede da cooperativa, outro na loja da cooperativa, e os demais no departamento técnico. Nestes murais constam-se informações relacionadas a cursos, eventos e anúncios gerais. Ressalta-se que na sala de estar dos associados, é baixa a frequência de leitura do mural, e além dele há também um aparelho de televisão que permanece desligado em tempo integral.

Na sala denominada “informações”, verificou-se que as informações transmitidas relacionam-se a preços e vendas de café. É neste espaço que são realizadas as autorizações de vendas de café pelos associados. Nesta sala, encontra-se uma tabela, contendo as informações de preços referentes às vendas realizadas pela cooperativa para cada tipo de café.

Com relação aos cursos e palestras oferecidos aos associados, constatou-se serem poucos. Entre os que ocorrem, predominam aqueles relacionados à apresentação de produtos por empresas de insumos; poucos são promovidos exclusivamente pela cooperativa. A disseminação de informações por estes canais relaciona-se predominantemente ao aspecto técnico/produtivo.

Ao se analisar a assembléia como meio de disseminação de informações, verificou-se, através da análise dos livros de presença, a baixa presença de público. Considera-se sem validade a análise da participação dos associados na cooperativa, valendo-se apenas da presença física destes nesses eventos. Todavia, é importante considerar que a presença física funciona como um termômetro e permite identificar para que direção tende a participação do associado. Com base na análise dos livros de presença das assembléias gerais dos anos de 2000, 2001 e 2002, constatou-se que a presença em cada ano foi

respectivamente de: 2,2% (90 associados), 0,97% (38 associados) e 1,3% (51 associados), sendo que apenas 0,2% (8 associados) participaram das assembléias nos três anos consecutivos.

Pode-se notar a inexpressividade no número de associados que freqüentam a instância máxima de decisão da cooperativa, o que reflete um problema não raro encontrado nas organizações cooperativas e objeto de debates nos estudos dessas organizações. O problema da participação dos associados nas assembléias das cooperativas foi também evidenciado na organização estudada. Foram observados pontos que podem justificar a baixa participação dos associados, como, por exemplo, a inexistência de pré-assembléias, já que os associados estão distribuídos por aproximadamente sessenta municípios. Além disso, a estrutura física disponibilizada tem capacidade para apenas 2,5% do quadro de associados.

Cabe observar que, o posicionamento dos dirigentes no que tange à transmissão de informações por este mecanismo institucional situa-se aquém das expectativas do que deveria ser o mais adequado para uma organização cooperativa. Em um caso observado, a apresentação rápida da pauta da assembléia, com a superficialidade nas informações fornecidas, leva os associados à tomada de decisões sem o devido estímulo ao debate sobre os pontos essenciais da proposta em decisão.

Observou-se, pelos questionamentos dos associados, ainda que em número reduzido, a parcialidade nas informações fornecidas pela administração da cooperativa. Um exemplo foi o caso da autorização para a compra de terreno visando a instalação de unidade armazenadora de grão (milho). As informações transmitidas aos associados centraram-se apenas na viabilidade técnica do projeto, não sendo, em nenhum momento fornecidas informações referentes à viabilidade econômica do mesmo. Informações sobre custos, área necessária para as instalações, e as propostas dos fabricantes de equipamentos, somente

foram expostas após questionamento pelos associados. Esse exemplo demonstra a informalidade com que são tratadas as informações referentes aos custos totais do projeto e o repasse aos associados de informações vagas.

Como reflexo do posicionamento inadequado dos dirigentes com relação ao fornecimento de informações, percebeu-se a incompreensão do associado no momento da decisão.

*“(...) eu não entendo muito agora, mas acho que é uma boa.”*  
(Associado)

Outro ponto a ser considerado refere-se ao desejo expresso do associado, após a assembléia, por informações sobre a disponibilidade financeira da cooperativa para a realização do projeto proposto. O medo de expressar-se em público é um indicador do despreparo do quadro associativo em participar com sua voz nas decisões da organização; ao ser questionado sobre o porquê da não manifestação de suas dúvidas durante a assembléia, foi possível perceber o sentimento de inferioridade presente no associado com relação às suas habilidades comunicacionais.

*“(...) faltou dizer se a cooperativa tem esse dinheiro. Como que ela vai pagar isso? (...) a gente que não sabe falar direito. O outro lá engasgou você viu?”* (Associado).

O curto período de duração de uma assembléia geral (trinta minutos) para a aprovação de investimentos da cooperativa, a forma superficial com que as informações são apresentadas aos associados e a falta de estímulo à participação destes no debate das idéias, evidenciam a pré-formatação em que se efetivam as assembléias. Elas apresentam-se como uma forma de controle



imposta pelos *agentes* das ações que se dispõem a realizar, retratando a problemática das assembleias gerais nas cooperativas.

*"(...) eles não têm interesse em que o associado participe. Eles acham que pode surgir algum questionamento"* (Funcionário X).

De modo geral, pôde-se perceber que a difusão das informações aos associados dá-se de modo centralizado na cooperativa, transparecendo a visão de que a informação é algo que qualquer pessoa, sem a devida profissionalização, pode estar apta a manusear.

## **5.2 As informações e as visões de associados e diretores**

O desenvolvimento de respostas aos objetivos da pesquisa apresentados, criou a necessidade de investigações nas principais informações, tanto do ambiente interno quanto externo da organização, bem como nas transações e relações de confiança entre associados e diretoria.

As informações referentes ao ambiente interno selecionadas para efeito da análise foram: informações financeiras, de atuação da diretoria, estatutárias e legais, dos planos e objetivos da cooperativa, bem como de compras e vendas realizadas. Quanto às informações externas eleitas para a investigação, buscou-se enfatizar as informações de mercado, consumo, tecnologia, cooperativismo, institucionais, políticas e econômicas.

### 5.2.1 As informações internas à cooperativa

A importância da investigação das informações internas à cooperativa é justificada ao se considerar a organização como de propriedade dos associados, por consequência seus investidores e beneficiários, e onde a necessidade de conhecimento e controle das atividades e resultados, faz-se necessária para a concretização da autogestão.

A transmissão das informações de âmbito interno à organização pode ser encontrada no jornal publicado pela cooperativa, nos murais ou nos relacionamentos interpessoais. Destaca-se que a ênfase neste campo é melhor percebida através no jornal da cooperativa, sobressaindo-se as execuções da cooperativa, em termos de novas instalações e serviços postos à disposição dos associados. Entretanto, o jornal não divulga informações estatutárias e de legislação cooperativista, e a pesquisa constatou entre os entrevistados, o desconhecimento destas, bem como a dificuldade em expor seus principais direitos como associado.

*“(...) quanto aos direitos, isso aí não é divulgado, não é bem divulgado, a gente não sabe não. Não tem como saber, tem que ter o estatuto”*  
(Associado).

No que se refere às informações de planejamento da organização, verificou-se a necessidade exposta pelos associados, especialmente os pequenos e médios, em obter informações mais detalhadas sobre os planos da organização. O fato de a cooperativa fornecer informações referentes às ações quando elas já concretizadas justifica a necessidade de os associados pela busca de informações de planejamento e não somente das decisões já tomadas. Estas, por sua vez,

segundo os diretores, são as informações internas que a cooperativa mais transmite aos associados.

*“(...) o planejamento é só entre eles. A maioria não é falado na assembléia” (Associado).*

Detectou-se que não há interesse, por parte de grandes produtores, na busca contínua de informações relacionadas aos planos e objetivos da cooperativa. Esse fato demonstra o envolvimento destes, constatando-se que tais planos e objetivos da cooperativa, estão em parte relacionados aos planos e objetivos do grande produtor. Este é uma problema geralmente observado nas cooperativas, qual seja, o de sobrevalorizar os interesses do grande produtor em detrimento dos pequenos, o que se caracteriza como um risco para organizações compostas em sua maioria por pequenos e médios produtores, já que estes são significativos em conjunto.

Na visão dos diretores da cooperativa, a participação dos associados na elaboração dos planos da organização dá-se por meio da representatividade do conselho de administração, eleito pelos associados para gerir a organização. Evidencia-se, assim, a crença de que ao associado não cabe planejar, uma vez que elegeu pessoas aptas a fazê-lo.

*“(...) ele participa assim, representado pelo conselho de administração, mas ele diretamente não, poderá participar, mas muito esporadicamente, tipo chegar, dar uma sugestão.” (Diretor)*

É importante observar a informalidade com que é tratada pelos diretores a área de planejamento da cooperativa, cabendo observar a não existência de

planos estratégicos formalizados, sendo relatadas apenas possibilidades de ocorrências futuras.

*“(...) nossos objetivos pra esse ano nós ainda não definimos não. Nós vamos ter que aumentar a área de armazenamento, procurar diversificação da área de café pra algum outro produto alternativo”*  
(Diretor).

Em se tratando das informações financeiras, constatou-se, em todos os grupos de associados analisados, o desejo por obter informações da situação financeira da cooperativa e da atuação da diretoria. As informações financeiras que a cooperativa de fato transmite podem ser percebidas através no balanço patrimonial divulgado anualmente no informativo. O desejo expresso dos associados relaciona-se ao fato de que, na maioria dos casos observados, não se consegue um bom conhecimento da situação financeira da cooperativa apenas lendo o balanço patrimonial, na forma como se apresenta no informativo.

Observou-se que o conhecimento dos associados com relação à situação financeira da cooperativa é superficial e está ligado à imagem que a cooperativa transmite de empresa financeiramente sólida e de excelente posição no *ranking* das maiores do estado de Minas Gerais, informações em muito apresentadas pelo informativo.

*“(...) a gente sabe que é uma das firmas mais bem sucedidas do estado. Se ela está nessa posição, é porque ela está bem”* (Associado).

Observou-se a preocupação dos associados em conhecer como se dá a aplicação dos resultados alcançados pela cooperativa. O retorno dessas

informações foi mencionada como principal informação financeira a ser transmitida pelos dirigentes.

*“(...) lógico que está tendo lucro. O movimento é muito grande, tem um milhão e meio de saca. Suponhamos que tenha uma retenção de cinco reais por saca: vai dar sete milhões e meio, né? Tem que ver o que está sendo retornado para o produtor, né?(...) falta mais informação nessa área” (Associado).*

Ao ser questionado sobre a importância de conhecer assuntos relacionados às finanças da cooperativa, ainda que não fosse bem atendido nas suas solicitações, o associado manifesta a importância de controlar as ações dos dirigentes.

*“(...) seria importante saber, e seria melhor também que a diretoria também ficasse sabendo que o associado conhece. Seria melhor” (Associado).*

No que tange ao aspecto do controle, um ponto a ser ressaltado refere-se às informações fornecidas pelo Conselho Fiscal da cooperativa. Este órgão é responsável pela fiscalização das ações dos gestores, todavia, não tem o hábito de informar sistematicamente aos associados, como as atividades estão sendo desencadeadas. Assim, foi constatada, nos associados, a necessidade em obter do Conselho Fiscal as informações referentes às suas atividades.

*“(...) não custa pegar uma coluna do jornalzinho e falar: o conselho fiscal esclarece” (Associado).*

*“(...) a informação pelo conselho fiscal seria importante pra você saber o que está fiscalizando” (Associado).*

*“ (...) já procurei saber em outros conselhos, acho que por um pouco de tendência de saber como andava o meu negócio” (Associado).*

Na concepção dos associados, a maioria só se lembra da cooperativa quando necessita de ajuda. Isto ocasiona o afrouxamento do controle, pelos associados, das ações dos diretores, já que a organização tende a trabalhar com baixa frequência de sócios nas assembléias.

*“(...) a administração trabalha sozinha, com as rédeas soltas, né?” (Associado).*

Na concepção dos diretores, uma das informações internas que considera mais importante para os associados refere-se à situação financeira da cooperativa, considerando, portanto, bem transmitida tal informação. Todavia, ao se expressar, o diretor deixa transparecer a assimetria existente no conhecimento dessas informações, revelando que elas são “mais ou menos fechadas”, expressando claramente o objetivo dos diretores em transmitir aos associados a imagem de cooperativa economicamente sólida.

*“(...) a situação da cooperativa será débito de tanto, tem tanto pra receber, aí você faz aquele jogo pra dar credibilidade né? A gente não sabe até quando. Hoje, infelizmente, o produtor não está falando em pagar a cooperativa” (Diretor).*

Com relação ao acesso às informações financeiras, detectou-se que a postura dos dirigentes confirma o posicionamento dos associados mais críticos,

já que estes enfatizam a dificuldade em obter informações financeiras da cooperativa. Deve-se observar a visão limitada do dirigente quanto ao papel do Conselho Fiscal junto aos associados:

*“(...) o conselho fiscal é o representante do cooperado. Não sei te informar com precisão da obrigatoriedade de entregar para o associado [informações financeiras] porque, no meu entendimento, o conselho fiscal está representando ele” (Diretor).*

*“(...) os associados não procuram nada e nem têm o direito de procurar, porque se ele não participa, não vai na assembléia...é claro que você não vai entregar pra um leviano, então, exige-se dele por escrito, formalizado” (Diretor ).*

Outro posicionamento observado na direção da cooperativa é a visão de que o balanço patrimonial fala por si mesmo, conforme expressa:

*“(...) o balanço mostra tudo, o balanço mostra tudo da vida financeira da cooperativa” (Diretor).*

Com relação às informações de comercialização, constatou-se que há o desejo expresso pelo associados de conhecimento das empresas para as quais a cooperativa vende o café.

*“(...) eu tenho uma carência de informação, que firma está comprando o meu café e por quanto. Eu gostaria de saber porque eu fico sabendo aqui o preço que eu vou receber” (Associado).*

*“(...) gostaria de saber a que horas foi vendido o meu café, pra qual firma que foi, qual foi o valor exato da venda, quero saber tudo”*  
(Associado).

Detectou-se também a desconfiança dos associados com relação aos preços efetivamente alcançados pela cooperativa nas vendas realizadas, sendo enfatizado por estes a não divulgação desta informação. A desconfiança está no fato de que a cooperativa fornece o extrato, constando apenas informações do valor bruto das vendas, os sucessivos descontos e o valor líquido pago ao produtor.

*“(...) no meu ponto de vista, eu acho que existe distorção, porque ela não fala pra quem que ela vende o café nosso. Ela fala que ela traz produto pra vender, adubo, máquinas, mas ela não fala pra quem ela está vendendo, por quanto que está vendendo, quanto que ela tirou, qual a porcentagem que ela tirou pra ela, o que ficou pra diretoria ali, isso aí ela não fala e nessa parte eu acho que ela está errada. Ela tinha que passar pra gente, mas isso ela não passa nunca, porque ela não vai mostrar o que eles estão ganhando”* (Associado).

*“(...) mais importante é a prestação de contas, informação mais precisa sobre as vendas de café, a comercialização, sobre venda, tudo, sobre compras”* (Associado).

Percebe-se no discurso dos associados a necessidade de relações de agência na organização cooperativa, expressando, em adição, a separação dos seus negócios em particular e os de propriedade coletiva. Na visão do associado, a responsabilidade da administração da cooperativa vincula-se à necessidade de



melhor corresponder com relação aos preços do café, deixando implícita a necessidade de se buscar melhores negociações que garantam melhores preços.

*“(...) o importante para o produtor associado é mais o preço do café. A gente que está produzindo tem já muita preocupação com a propriedade, com funcionário, a parte de administrar a cooperativa, por isso que já vota na administração” (Associado).*

Assim, como é de responsabilidade dos associados decidir sobre a venda de seus produtos, fica claro que tudo o que se relaciona com esta decisão deveria ser assessorado pela cooperativa, já que, na concepção dos associados, foi para isso que os associados a elegeram.

Verificou-se que os dirigentes não valorizam a transmissão, aos associados, de informações referentes ao mercado de insumos de interesse do produtor de café, não sendo também promovido o incentivo para a realização de compras nas lojas da cooperativa. Esta deficiência de atuação evidencia uma visão limitada dos diretores com relação ao papel da cooperativa como beneficiadora do associado com melhores preços nos insumos que lhe são necessários. Relata-se que o associado é livre para escolher o local de compra, admitindo-se que a cooperativa não vende todos os insumos a preços mais competitivos que a concorrência e o associado tem o direito de escolha.

A visão que prevalece na diretoria, e portanto também assimilada pela maioria dos associados entrevistados, é a de que a importância da cooperativa para o setor de compras limita-se ao controle de preços no mercado local. Tal fato demonstra a ineficácia com que os dirigentes vêm tratando o setor de compras. O associado conhece as limitações dos dirigentes com relação à atuação na área de compras e acredita que dever-se-ia profissionalizar esta área, dada a sua importância para a economia dos membros.

É importante considerar que o posicionamento dos diretores no que se refere à área de compras da cooperativa é passivo e de pouca valorização à satisfação das necessidades dos associados. Há liberdade de escolha pelos associados quanto a opção de transacionar com a cooperativa ou com outras empresas concorrentes no mercado, admitindo uma certa passividade no alcance de eficiência no fornecimento de insumos aos associados.

Com relação às vendas realizadas pela cooperativa, pôde-se detectar que os diretores desconsideram o desejo dos associados em obter informações, sobretudo para quais empresas efetivam-se as transações. A ausência de tais informações é atribuída à confiança dos associados nas ações da diretoria.

*“(...) ele sabe, não tem necessidade de informar. Um negócio que eles confiam em nós. O nosso critério aqui pra vender o café é o seguinte: paga pra levar. Graças a Deus até hoje nunca teve problema; (...) o associado não quer esta informação, ele quer o dinheiro dele” (Diretor).*

*“(...) essas informações hoje não precisa nem de ser feita, porque via Internet nós temos isso. Nós temos um site aí que o associado pode consultar a tempo e a hora, as vendas da cooperativa, para quem foi e o valor que foi feito. Agnocafê. Inclusive dá Bolsa, dá tudo” (Diretor).*

Com relação às informações de âmbito doutrinário e de educação cooperativista, foi possível perceber que os associados possuem a compreensão doutrinária do que seja uma organização cooperativa, apontando a informação como um dos elementos que compõem o seu papel. Outro ponto a ser destacado refere-se à percepção da necessidade de aplicação de cooperação e parcerias entre cooperativas para o compartilhamento de informações, percebendo-se a visão do princípio da intercooperação.

*“(...) é um conjunto de associados que lutam por um objetivo”*  
(Associado).

*“(...) é uma união de pessoas, pra tentar ver se resolve um problema comum; juntar um monte de pessoas pra ver se fica mais fácil de brigar”* (Associado).

*“(...) distribuir igualmente os benefícios de assistência técnica, comercialização, informações sobre o mercado, sobre novas tecnologias e fornecer insumos”* (Associado).

*“(...) além de armazenar seus produtos, passar informações para os cooperados, e acho que é ela estar sempre trabalhando em função do cooperado, porque uma cooperativa é voltada inteirinha pra isso, pra um grupo de sócios e estar trabalhando sempre em cima disso”*  
(Associada).

Com relação à educação cooperativista, constatou-se o desconhecimento generalizado pelos associados do que seja um comitê educativo. Isso reflete a baixa educação do próprio quadro associativo a esse respeito. Foram observadas as seguintes visões:

*“(...) pra mim é relacionado à educação de cooperado, filho de cooperado. Falar a verdade, eu não sei”* (Associado).

*“(...) tipo de uma associação, que é um comitê. Mais ou menos um grupo de pessoas que vai formar uma associação educativa, mas ela [a cooperativa] não tem não”* (Associado).

*“(...) é igual um comitê político, se alguém vem cá e quiser tirar uma informação, não é isso? Seria uma sala de informações, umas pessoas treinadas pra dar algum tipo de informação, não é isso?” (Associado).*

Os associados não conseguem perceber espontaneamente uma forma de impulsionar a participação dos associados, considerando a dispersão do quadro por muitos municípios. Todavia, quando sugestionados sobre o comitê educativo, percebem os benefícios que poderiam ser obtidos.

*“(...) acho que contribuiria muito, com as informações, as necessidades de lá, porque pode não ser as mesmas daqui, o conhecimento, tudo” (Associado).*

*“(...) sem dúvida, acho que é uma ótima coisa que a cooperativa deveria fazer, porque esse aspecto aí está meio sem padrinho. Ia ser muito útil e ia aproximar mais os associados; acho que isso ia trazer o associado mais pra perto da cooperativa” (Associado).*

No que tange às informações de âmbito social, é possível perceber a “miopia” existente na visão de investimentos nesta área. Por exemplo, não é do conhecimento dos associados a existência de fundo de investimento social, como o FATES (Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social), por lei determinado como obrigatório nas cooperativas. Há desconhecimento até mesmo de associados que já pertenceram ao Conselho Fiscal da cooperativa. Todavia, detectou-se que alguns associados sabem da existência do fundo, sendo relatado, porém, a não verificação das realizações a que se destina.

*“(...) tem um fundo de esportes também, né! Eu acho que isso aí está bem...quetinho, né?” (Associado).*

*“(...) eu achava importante investir na área de saúde e em educação também. Era importante que existisse, né? Agora, eu não vi investir em educação não; saúde investia, mas foi cortado esse ano” (Associado).*

*“(...) é capaz de não ter o fundo, porque senão faria mais coisas” (Associado).*

Outra observação quanto às informações internas é que os associados desconhecem os percentuais de contribuições que incidem sobre as vendas realizadas, inclusive os percentuais estipulados pela cooperativa destinados ao aumento de capital da organização.

Pode-se verificar que a visão dos dirigentes no que se refere à área educacional aplica-se somente à educação do quadro de funcionários, utilizando-se dos recursos do FATES para tal. Em nenhum momento da existência da cooperativa este recurso foi utilizado para educação dos associados.

Com relação às considerações dos dirigentes quanto à adoção dos comitês educativos, pode-se perceber um posicionamento contrário à adoção desse mecanismo, deixando clara a resistência na efetivação desta proposta.

*“(...) por enquanto não tem não. Aonde entra despesa e não entra receita... (...) porque café é um problema, porque como é que você vai fazer despesa hoje. Falam: - Ah, isso aí não tem despesa. Como, isso aí tudo o que você mexer tem despesa. Então nós somos meio munheca” (Diretor).*

*“(...) não foi pensado ainda; tem que ser analisado aonde ele vai atuar, o que ele vai fazer, os benefícios que ele pode trazer” (Diretor).*

Cabe observar que a proposta de criação dos comitês educativos já havia sido feita em anos anteriores, segundo dados da assessoria de comunicação da cooperativa, no entanto, curiosamente, todos os dirigentes negaram a pré-existência de tal proposta.

Os diretores enfatizam a distribuição do estatuto para todos os associados, supondo colocá-los a par de todo o conteúdo estatutário. Observou-se o desinteresse em informar os associados sobre os assuntos ligados ao cooperativismo, paradoxalmente afirmando ser a partir do conhecimento do cooperativismo que o associado teria mais condição de conhecer seus direitos e deveres. Encontra-se aqui, portanto, uma das justificativas para a dificuldade percebida nos associados em relatar seus direitos na cooperativa.

*“(...) na verdade, não tem muito disso de informar o associado sobre o cooperativismo; (...) é importante as informações do cooperativismo porque ele passa a conhecer mais os direitos e deveres” (Diretor).*

Quando se fala em informação interna à organização, percebe-se nos associados a necessidade de conhecimento das ações dos diretores da cooperativa de modo aprofundado. Foi relatado pelos associados a necessidade de mais comunicação referente aos assuntos internos da organização.

*“(...) se eu sou associada eu gostaria de saber tudo; a parte da administração, financeira, o meio que a cooperativa (funcionários, diretores e gerentes) encontra pra saber surpresas do mercado de café. Eu acho que pra ser um bom associado, tudo o que envolve a ação da cooperativa, você tem que estar sabendo, participando (...) e respeitar regras, leis” (Associada).*

*“(...) eles não sabem, mas contribuiria se eles dessem mais relatórios”*  
(Associado).

*“(...) sei que eles têm feito tudo certo (...) eles é muito elogiado, mas eu não sei o que eles têm feito”* (Associado).

*“(...) não tenho informação nenhuma. A administração é muito fechada. A administração, como se diz, é tipo ditadura, né? Desde quando fundou, é uma administração só, quer dizer, não tem informação quase nenhuma(...) Não tenho nada de informação de atuação da diretoria. Simplesmente estão dirigindo. Eu acredito que estão mantendo a administração, só”* (Associado).

*“(...) acho que faltaria mais comunicação. Acho que as informações deveriam ser de tudo o que se passa aqui dentro da cooperativa”*  
(Associado).

Na concepção dos associados, os dirigentes estão mais preocupados em transmitir as informações relacionadas à sua imagem de idoneidade, visando alcançar a confiança dos associados de que faz uma gestão séria e em prol destes.

*“(...) se preocupa mais com informação de segurança, que está sólida, que a organização ali é honesta, só isso”* (Associado).

### **5.2.2 As informações externas à cooperativa**

Partindo da importância que o ambiente externo representa para a ação das organizações, elegeram-se para a investigação das informações na cooperativa estudada não somente informações internas ao contexto da

organização, mas também externas, destacando-se a análise para as informações de mercado, tecnologia, institucionais, políticas e econômicas.

Em se tratando de uma cooperativa de café, cujo mercado é caracterizado pelas freqüentes oscilações, **as informações de mercado** apresentam-se como um dos pontos problemáticos da cooperativa estudada, havendo resistências por parte dos associados com relação à maneira com que vêm sendo tratada as informações nessa área.

A cooperativa possui interligação direta com as Bolsas de Nova Iorque e Londres. As informações aí obtidas são centralizadas na diretoria e gerência comercial, não sendo as oscilações de preços transmitidas abertamente no interior da cooperativa.

Verificou-se que a informação mais buscada pelos associados é a informação de preços, e a única forma de transmitir essa informação livremente é por meio de uma tabela de preços afixada na sala de vendas. Valendo ressaltar que os preços desta tabela referem-se aos preços alcançados pela cooperativa em suas vendas, não havendo, portanto, uma transmissão mais aberta acompanhada das oscilações, e portanto não assumindo relevância para os associados, já que a busca por informações de preços pelo telefone e por meio dos gerentes e diretores é uma constante no interior da organização.

A transmissão dessas informações pelo jornal da cooperativa dá-se de modo assistemático e superficial, não havendo uma coluna específica para a exposição e análise do mercado por especialistas; as informações de mercado encontradas no jornal (e em número reduzido) referem-se à estimativa de safra e previsão de exportações, surgindo esporadicamente alguns dados sobre preços ou ações de países produtores concorrentes.

Pode-se constatar que a transmissão do preço alcançado pela cooperativa não é o principal interesse dos associados, mas sim as cotações nas bolsas de valores. Contudo, vários deles expressaram a necessidade de obter informações



das oscilações dos preços no mercado de modo mais contínuo, sem que, para obter essas informações, o associado tenha sempre que se dirigir a um diretor, gerente ou funcionário da cooperativa .

*“(...) tem que ficar perguntando, cada hora é um preço e tem que chegar pra pedir” (Associado).*

*“(...) olha, o mercado caiu, o mercado subiu; se você quiser saber disso, você tem que perguntar um diretor, ou um funcionário toda a hora, até o ponto que ele vai ficar irritado contigo e vai te colocar pra fora” (Associado).*

Para os associados, a compreensão das informações de mercado abrange desde as oscilações do preço do café, até as particularidades do consumo. Enfatizam que as informações de mercado envolvem a qualidade, as exigências dos consumidores, deixando transparecer a importância dos elos a jusante da cadeia produtiva; por outro lado, há também a compreensão de que as informações de mercado sejam aquelas relacionadas ao resultado da comercialização, como uma visão mais limitada da cadeia produtiva, fazendo-se referência apenas aos elos a montante.

*“(...) informação de mercado é tudo o que está acontecendo com o preço do café, informação não só da cooperativa, mas de todos os segmentos que consomem, tudo. Preço, qualidade (que o consumidor está exigindo, o tipo), eu acho que é isso tudo, tudo o que envolve o produto, basicamente isso” (Associado).*

*“(...) informação de mercado de café é o mercado do dia. O que foi comercializado no dia, quanto foi comercializado, que tipo de café,*

*que preço; informação de outras coisas, adubo, insumos, maquinário (...) na ocasião a cooperativa alugou, então informaram que quem quisesse a cooperativa estava à disposição” (Associado).*

Por outro lado, fica evidente a necessidade dos associados em obter informações na cooperativa, sobretudo para aqueles que não têm acesso à Internet, como também evidenciando-se a insuficiência das informações de mercado prestadas pela cooperativa; destacando-se a centralização das informações na organização.

*“(...) eu vou procurar, ela não tem condição de passar pra todo mundo, a gente tem que ir lá; ela tem Internet, mas a gente tem que ir atrás. Quem não tem Internet não tem acesso; ou telefone, né? Tem que ligar” (Associado).*

*“(...) o mercado eu não vou saber te falar muito não; nós somos muito limitados às informações da cooperativa, né? Isso aí não vou saber te falar muito não” (Associado).*

Foi possível verificar a insatisfação da maioria dos associados no que se refere à transmissão de informações pela cooperativa. Relatou-se que a cooperativa não transmite nenhuma informação e, de modo generalizado, os associados expressaram o desejo por obter mais informações, como os preços pagos pelos compradores da cooperativa e não apenas os preços pagos aos associados. Este fato demonstra a atitude de desconfiança dos associados frente às transações de comercialização efetivadas pelos dirigentes da cooperativa.

*“(...) por incrível que pareça, eu busco informações numa outra cooperativa, eles são mais abertos; (...) se eu precisar de uma informação agora, se eu for negociar um café, quero ver como está a Bolsa, eu tenho que ligar lá na outra cooperativa, porque eles não dão esta informação” (Associado).*

*“(...) eu sei quanto que é vendido aqui, né? E sei quanto que é um copo lá nos EUA, mas não sei por quanto que é vendido lá para as empresas, pra exportação” (Associado).*

*“(...) procuro buscar fora da cooperativa informações sobre mercado, de alta, de baixa, de preços, de insumos, se vai faltar algum produto” (Associado).*

Na concepção dos associados, obter mais informações das oscilações dos preços, como também a posição da oferta e procura e dos estoques de café em níveis mundiais, poderia contribuir para melhores transações.

*“(...) se eu tivesse informação precisa de preço, estoque e produção, eu venderia meu café melhor” (Associado).*

*“(...) saber plantar, saber adubar, isso é coisa que ao longo do tempo vai aprendendo. Mas, o mais difícil pra mim em café é saber a hora certa de vender e saber a hora certa de vender, ninguém sabe, ninguém tem bola de cristal. Por isso é que tem sempre que estar bem informado de mercado, estar sempre por dentro” (Associado).*

É possível observar que as necessidades de informações expressas pelos associados, parte são exatamente as informações que os diretores mais se preocupam em obter, sendo estas previsão de oferta e procura de café e níveis mundiais de estoque.

As **informações de mercado** percebidas pelos diretores da cooperativa são, essencialmente, as relacionadas ao comportamento do consumo em termos de quantidade consumida, estimativas de safra e os estoques de café dos países produtores, valorizando sobremaneira o acompanhamento das oscilações das Bolsas de Valores, conforme expresso:

*“(...) são coisas que você tem que ter informação; hoje você consegue isso, você tem informações diárias disso. Eu não sei até aonde é confiável isso; a safra do Vietnã vai quebrar 2 milhões de sacas de café; (...) Até que ponto eu vou confiar nisso? Mas é o tipo de informação que a gente passa pra frente” (Diretor).*

*“(...) hoje você tem conhecer mercado, tem que estar atualizado, não tem dúvida, tem que conhecer e estar sempre atualizado; mas, as informações são muito rápidas e são precisas hoje. Hoje todo negociador de café ele tem que ter uma Bolsa na frente” (Diretor).*

Na concepção dos diretores, conhecer o mercado é necessário, sobretudo para saber como informar aos associados. Todavia, a instabilidade do mercado é o que causa o receio por transmitir a informação aos associados.

*“(...) tem até medo de passar informação. A gente fica receoso de passar informação, porque o mercado de café é muito instável. Ele [o associado] chega aqui perguntando: - você acha que eu devo*

*vender ou não? e não dá pra você dar um tipo de informação”*  
(Diretor).

Para os diretores da cooperativa, as informações sobre o posicionamento da compra e venda de café no Brasil e no mundo são disponibilizadas pela Internet, não sendo necessário transmiti-las aos associados, todavia, há que se lembrar que os diretores desconhecem o número de associados que têm acesso à Internet. Estimando-se ser um número pouco expressivo, fica evidente a incoerência dos dirigentes nesse aspecto, já que os associados valorizariam a obtenção desse tipo de informação.

*“(...) isso tem informação diária, via Bolsa, via Internet. Isso tem informação diária”* (Diretor).

Os dirigentes enfatizam que a informação mais transmitida pela cooperativa aos associados é a relativa a preços, com o movimento da Bolsa. Porém, esta é uma das informações mais procuradas pelos associados, sendo enfatizado por eles que a cooperativa não as transmite na forma como deveria, ou seja, disponibilizá-la de modo aberto, o movimento da Bolsa disponível livremente a todos os associados, sem que estes tivessem que a todo momento buscá-las junto a algum diretor, gerente ou funcionário. Constitui-se, portanto, numa das principais necessidades de informações dos associados, já que, segundo estes, a melhor decisão de venda alia-se ao conhecimento das oscilações de preços.

*“(...) deveria ter um canal num circuito fechado de televisão, dentro da cooperativa, que a cooperativa passou da hora de fazer isso. Todas as salas deveriam estar informando mercado de café,*

*posição de café, as decisões políticas, as tendências, isso aí não custa nada pra cooperativa” (Associado).*

*“(...) tem que ficar perguntando, tem que chegar pra pedir; se fosse assim, tal hora vai passar o preço, seria melhor” (Associado).*

A visão dos diretores com relação ao que seja transmissão de informações limita-se à busca da informação. Ao ser relatado que as informações de preços são as que a cooperativa mais transmite aos associados, na realidade o que está subentendido é que a maior transmissão é efetuada em função de que há uma elevada busca dessas informações pelos associados, caracterizando-se, portanto, num entendimento limitado do que seja transmissão de informação. Da mesma forma, essa percepção pôde ser identificada junto aos associados, sendo a transmissão das informações pela cooperativa relacionadas em grande parte, à sua busca.

É possível perceber que a diretoria abstém-se de prestar informações aos associados com relação aos preços do café, bem como orientações sobre os melhores momentos para se efetivar as vendas, numa atitude de precaver-se contra cobranças pelos associados.

*“(...) tem várias informações que não são repassadas ao produtor, porque o café vive de muito boato (...) Com relação a informações de preços, cotação, isso aí é muito manipulado, então, você evita porque pode dar problema” (Diretor ).*

Com relação às **informações de tecnologia**, tem-se que a disseminação destas aos associados centra-se na área produtiva, valendo-se como meios de

disseminação do departamento técnico, da ExpoCafé<sup>19</sup>, das palestras e do jornal de publicação própria.

A transmissão de informações tecnológicas por meio da assistência técnica da cooperativa encontra problemas relacionados ao baixo número de profissionais habilitados na área técnica. Dessa forma, não consegue transmitir as informações necessárias aos associados em tempo hábil à solução de problemas, afetando a qualidade do produto do associado, como também a sua motivação em transacionar com a cooperativa.

A promoção da disseminação de informações tecnológicas pela cooperativa, pode ser encontrada em sua participação na promoção da ExpoCafé, na qual são demonstradas as novas tecnologias disponíveis para a cafeicultura.

A disseminação de informações de âmbito tecnológico pelo jornal da cooperativa, pode ser considerada baixa, cabendo ressaltar que o jornal da cooperativa enfatiza a tendência ao distanciamento de informações técnicas, não constituindo seu objetivo a demonstração de “receitas técnicas”.

Na concepção dos associados, a informação de tecnologia abrange prioritariamente a área produtiva, sendo abordadas como informações tecnológicas aquelas referentes a novos maquinários, novas variedades de café, bem como a forma de se processar a produção e o manejo do café. Destacou-se a preocupação do associado para as informações mercadológicas, e menos para a de desenvolvimento tecnológico.

*“(...) o pessoal já tem muito know-how, tem muita informação; é um bombardeio de informação dia e noite pelas empresas que vendem. O*

---

<sup>19</sup> ExpoCafé (Exposição de tecnologia voltada para a cafeicultura; ocorre anualmente na região Sul de Minas Gerais).

*principal mesmo é preço bom de café, só isso. Depende de mercado, a parte de produzir em si é fácil” (Associado).*

*“(...) tecnologia em termos de café, é muito pouco, novo maquinário, novo implemento, maneira de plantio” (Associado).*

O problema da disseminação de informações tecnológicas pela assistência técnica da cooperativa é visto pelo associado como prejudicial, devido à deficiência deste serviço. O associado considera que o custo da assistência técnica deficiente reflete na qualidade do seu produto e, conseqüentemente, no seu valor no mercado, demonstrando, portanto, a sua insatisfação com relação à prestação deste serviço pela cooperativa.

*“(...) o agrônomo, tem que aguardar na fila. Quando chega a sair pra gente, já passou da hora” (Associado).*

*“(...) eles ficam aqui, se for chamado não é suficiente, quanto mais se for visitar, e quando vem, já é um trem que tá prejudicando muito” (Associado).*

Pode-se verificar a presença de resistências na adoção de novas tecnologias, quando as tentativas de introdução destas advêm da apresentação de novos produtos diretamente pelas empresas interessadas em vendas. Dessa forma, identificou-se a necessidade de segurança que os associados têm em suas decisões, sendo considerado por eles mais adequado, que a tecnologia seja introduzida pelos técnicos da cooperativa. Logo, a promoção de novas tecnologias por meio de palestras promovidas por empresas interessadas em divulgar seus produtos, tem causado desconfiança nos associados sobre adotar as



novas tecnologias a partir dessa forma de disseminação. Verifica-se a necessidade dos associados em receber as informações de tecnologia pela cooperativa, como uma forma de reduzir a incerteza na adoção de inovações.

*"(...) a informação é mais de interesse das empresas que estão vendendo os produtos, não propriamente da cooperativa." (Associado)*

*"(...) é mais válido [receber a informação pela cooperativa], o pessoal às vezes acata mais. O departamento técnico é muito grande, muitos agrônomos, muitos engenheiros, mais confiável" (Associado).*

Outro aspecto que deve ser observado refere-se às necessidades expressas pelos associados na recepção de informações tecnológicas. São consideradas as mais importantes aquelas relacionadas a novos maquinários e novas técnicas de processamento de café, sendo enfatizada a insatisfação com relação às tecnologias para colheita de café disponíveis no mercado.

Constatou-se a ação potencializadora das palestras como meio de geração de novos conhecimentos e paralelamente a baixa promoção destas, não sendo sistemática ao longo do ano. Por outro lado, os associados manifestaram a necessidade de a cooperativa valorizar mais a promoção deste tipo de evento. O valor das informações transmitidas pelas palestras, ainda que em número reduzido, tem desencadeado a criatividade para a geração de tecnologia, influenciando a produtividade e o autodesenvolvimento da unidade de produção.

*"(...) a idéia de desenvolver um novo sistema de manejo de café no terreno surgiu a partir de uma palestra promovida pela cooperativa sobre cafés especiais" (Associado).*

*“(...) eu tinha uma tendência a plantar uma linhagem de café e, através de uma palestra que eu assisti pela cooperativa, eu fiquei completamente convencido de que eu estava no caminho errado”*  
(Associado).

A partir do conhecimento gerado e a conseqüente explicitação deste na tecnologia desenvolvida, observou-se a sua colocação a serviço da comunidade de associados, gerando um novo serviço a ser prestado, e conseqüentemente, uma nova fonte de renda para o produtor rural, visto que se estabeleceram novas relações contratuais deste com os seus pares. Desse modo, evidencia-se a baixa percepção dos diretores quanto à importância da promoção de palestras de modo contínuo.

A valorização das palestras pode ainda ser verificada pela expressão do associado em menção à exposição de café que acontece anualmente na região (Expôcafé), enfatizando a importância de se elevar a frequência deste veículo de informação.

*“(...) além das máquinas, têm as palestras, que te dá informação de um produto novo, de uma coisa nova que está aparecendo, de um estudo novo que está sendo feito, de uma maneira de você fazer um produto diferenciado do outro (...) Mas eu acho pouco, não precisaria assim de vir aquela estrutura inteirinha, tendo as palestras para o produtor rural já ficar sabendo do que está acontecendo de novo no mercado, seria o suficiente”* (Associada).

Por outro lado, a concepção dos diretores da cooperativa no que se refere às informações de âmbito tecnológico, retrata como tais as referentes a novas variedades de café e a novos equipamentos, evidenciando equivalência de percepção.

Porém, um ponto de distorção que deve ser observado refere-se a melhor maneira de transmitir as informações de tecnologia aos associados que, na concepção deles, deveria ser feita pelos técnicos da cooperativa. Na visão dos diretores, considera-se que a melhor forma de transmitir essas informações é por meio das palestras técnicas.

Cabe observar que o modelo mental predominante nos dirigentes da cooperativa é que a tecnologia é algo que deve ser empregado com a finalidade precípua de redução de custos. Isso pôde ser constatado de maneira inversa na visão dos associados, sendo relatada a preocupação da aplicação da tecnologia voltada para a promoção de competitividade por meio do aumento da qualidade.

*"(...) eu quero produzir barato e a tecnologia, bem aplicada, ela te ajuda. Aí você tem que buscar informações com agrônomos" (Diretor).*

*"(...) eu acredito que quem não tiver técnica, hoje, não vai competir mais, porque a briga é muito grande pela disputa de mercado e quem não tiver produtividade e não tiver um custo baixo, vai ficar de fora" (Diretor).*

Com relação às informações de consumo verificou-se que a cooperativa não valoriza a transmissão destas informações, seja no âmbito quantitativo ou qualitativo, não fornecendo aos associados informações referentes às posições de oferta e demanda do café no mercado, bem como das exigências dos consumidores em níveis mundiais. Os diretores não consideram relevante a transmissão destas informações, apresentando como justificativa o fato de que a cooperativa não atua diretamente na exportação do café.

Por outro lado, evidenciou-se entre os associados a importância em se obter informações referentes às exigências dos consumidores de café,

ressaltando o impacto que tal informação exerce na promoção da qualidade do produto. A não valorização destas informações posiciona os dirigentes da cooperativa como de visão limitada em relação aos associados, visto que estes conseguem ter uma percepção mais sistêmica a este respeito. Como exemplo, tem-se a administração das marcas da cooperativa, em que se pode verificar a não-padronização das logo-marcas, a não valorização de informações adicionais ao consumidor, como informações nutricionais e de origem, já em produto e marca desenvolvidos por associados individualmente percebe-se a valorização destes atributos.

A melhor percepção pelo associado do que o consumidor valoriza, no caso do café torrado e moído e a não valorização destes aspectos pela cooperativa geram no associado a necessidade de desconexão com a organização, posicionando-se melhor do que a cooperativa frente ao mercado consumidor.

Tal fato demonstra ou o desconhecimento pelos diretores do que o consumidor valoriza, ou a falta de interesse ou de visão destes em investir nesses aspectos, já que o café torrado e moído não se constitui no principal negócio da organização, tradicionalmente a comercialização do café verde. Pode-se também citar a cultura e o estilo da administração, com orientação mais voltada a custos do que oportunidades.

No que tange às informações do cooperativismo, verificou-se o deslocamento do enfoque, sendo inicialmente mais voltado para a filosofia da cooperação, mostrando a razão de ser das cooperativas e enfatizando ao associado a importância em participar da organização, destacando seus principais direitos e deveres.

A disseminação de informações ligadas ao cooperativismo encontra como melhor meio para sua divulgação o jornal da cooperativa. Deste modo, constatou-se o deslocamento da ênfase, passando de informações relacionadas à

filosofia do cooperativismo, seus princípios bem como os direitos e deveres dos associados e a importância em fazer parte de uma cooperativa, para a ênfase direcionada às ações empreendidas pelo sistema cooperativista. Porém, elas são apresentadas ainda de modo reduzido e não valorizado pelos diretores da organização.

*“(...) na verdade, não tem muito disso de informar o associado sobre o cooperativismo” (Diretor).*

Pode-se perceber que a compreensão dos associados com relação ao que seja uma organização cooperativa demonstra a menor assimetria existente no conhecimento se comparada aos diretores. Todavia, o associado enfatiza com mais clareza o papel ideal de uma cooperativa, elencando a informação como um dos papéis da organização.

*“(...) distribuir igualmente os benefícios de assistência técnica, comercialização, informações sobre o mercado, sobre novas tecnologias, e fornecer insumos; na medida do possível ela fornece insumos porque a cooperativa aqui é um regulador de preços, porque ninguém, se for vender mais que a cooperativa, ele não vende. Então, a cooperativa é de importância muito grande pra nós aqui” (Associado).*

*“(...) além de armazenar seus produtos, passar informações para os cooperados, e acho que é ela estar sempre trabalhando em função do cooperado, porque uma cooperativa é voltada inteirinha pra isso, pra um grupo de sócios, e estar trabalhando sempre em cima disso” (Associado).*

*"(...) vender melhor o produto, comprar as coisas em conjunto, pra vender mais barato e ela ser idônea, né? Fazer tudo igual pra todo mundo" (Associado).*

Os diretores consideram que o papel da cooperativa seja relacionado à promoção dos melhores preços aos associados. Enfatizam como importante papel o de controladora de preços no mercado de insumos da cidade, o que pode ser visto como uma atitude contraditória e limitada pelos diretores. Isto porque, ao mesmo tempo em que enfatiza ser o papel da cooperativa o de zelar por preços justos aos associados, considera natural o fato de o associado comprar insumos fora da cooperativa. Além disso, dissemina a crença de que o papel da cooperativa seja apenas o de controladora dos preços das transações dos seus associados com outras organizações, deixando de beneficiar os associados, bem como promovendo indiretamente a redução das transações destes com a organização.

As informações políticas transmitidas pela cooperativa aos associados centram-se em ações reivindicatórias de instituições e cooperativas, junto aos poderes federais, estaduais e municipais, na busca por alcançar melhorias na atividade por parte do governo, sendo enfatizadas as ações políticas empreendidas pelos líderes da cafeicultura nacional e regional. Associados e diretores demonstraram conhecimento da atuação do governo para a promoção de melhorias no segmento do café.

Em se tratando das informações econômicas, verificou-se que a cooperativa não informa aos associados sobre a movimentação econômica do país, não utiliza o informativo para disseminar resumos sobre os principais fatos da economia, sobretudo com comentários a respeito das oscilações do dólar, resultados alcançados pela balança comercial ou a inflação acumulada

mensalmente. Os associados é que têm que sair à busca destas informações, seja por meio da televisão ou da leitura diária de jornais.

Constatou-se que na transmissão de **informações institucionais**, a ênfase está nas informações da legislação que regulamenta o uso dos agrotóxicos e também na valorização para os projetos de lei que afetam o consumo do café. Contudo, não se valorizam informações que envolvam políticas tributárias, alíquotas de exportação, ICMS, dentre outras que afetam o setor, como, por exemplo, os programas do governo de financiamentos e custeio agrícola, uma das mais desejadas pelos produtores.

Na visão dos associados é de muito interesse obter as informações relacionadas às ações do governo que afetam a cafeicultura e, ainda que considerem pouca a atenção do governo aos produtores rurais, enfatizam que a cooperativa não responde a esta necessidade, já que a transmissão dessas informações por esta é vista como “insuficiente e vaga”.

No que se refere à atuação da diretoria da cooperativa, a ênfase observada está em informações direcionadas aos posicionamentos políticos e de representação junto ao governo e instituições de apoio. Este aspecto é considerado pelo associado como insuficiente, podendo melhorar, caso os dirigentes deixem de lado as brigas políticas.

*“(...) nós temos aqui uma pessoa que já foi do CNC [Conselho Nacional do Café]. Ele busca, procura mas a cooperativa deveria apoiar mais. Mas, por causa de alguma picuinha política, que tem essa pessoa com a cooperativa, então acho que cria um ciúme. Se ele corre atrás, a cooperativa recua; se a cooperativa corre, ele... Então, esse é o retrato do cafeicultor; é desunido mesmo, começa em casa” (Associado).*

### 5.3 Classificação das informações na visão de associados e diretores

Considerando a classificação da informação conforme o modelo concebido a partir de Amaral (1994), constatou-se que os associados (*principais*) da cooperativa estudada classificam a informação de modo mais aproximado ao referido modelo do que os dirigentes (*agentes*).

Com relação às informações consideradas críticas, aqui consideradas essenciais para a permanência dos associados na organização, detectou-se que estes consideram como as mais importantes as relacionadas com o conhecimento da organização, suas finalidades e objetivos, bem como suas regras, princípios e orientações legais. Contudo, foram detectadas, em alguns casos, as informações sobre regras, leis e atuação da diretoria, como informações pelas quais os associados não têm interesse, o que demonstra a divisão entre eles, entre os mais motivados a tomarem parte da organização e os com menor motivação para tal postura.

Desse modo, por meio da valorização pelos associados de maior disseminação de informações relacionadas à cooperativa, percebe-se a necessidade de ser efetivamente um membro da coletividade, já que ressalta a importância do conhecimento da organização como fator de participação e interação com o negócio.

No que tange às informações mínimas, estas foram classificadas pelos associados, em algum aspecto, como potenciais, já que em muito apresentaram as informações tecnológicas como essenciais para a competitividade da unidade produtiva.

Neste ponto verificaram-se divergências na classificação da informação atribuída pelos dirigentes da cooperativa. Não se considera a importância das informações críticas, como o conhecimento da organização, suas finalidades, planos, objetivos e resultados alcançados, bem como suas regras, princípios e



orientações legais, como essenciais para a manutenção do associado na organização. Tais informações são classificadas como mínimas pelo modelo, o que reflete a orientação da diretoria mais voltada ao aspecto da produção propriamente dita. Isso confirma, mais uma vez, a falta de orientação para o mercado e de compreensão e valorização das particularidades do modelo cooperativo pelos *agentes* destas organizações. Assim, a valorização dos diretores centra-se em enxergar o associado unicamente com lentes de “homem produtivo”, que existe para suprir a organização, na visão dos dirigentes, posicionada no centro do sistema. Todavia, a visão de organização pela diretoria resume-se à dimensão estrutural, não visualizando-a como coletividade.

Os associados, desejosos por serem visualizados como centros da organização, atribuem importância fundamental ao conhecimento desta como sistema representativo dos interesses coletivos. Eles se vêem, em primeiro plano, como membros de uma coletividade, logo, o indivíduo valoriza a informação que o habilita a “ser social”, a fazer parte de um grupo que o representa.

Com relação às informações classificadas como potenciais, verificou-se nos dirigentes uma classificação voltada para os aspectos da produção, como qualidade e custos, não sendo relatadas a potencialidade das informações de mercado, tecnologia, consumo, políticas, econômicas e legais, como essenciais à geração de novos conhecimentos e melhores posicionamentos pelos associados, refletindo uma postura limitada da direção.

A necessidade evidenciada pelos associados, de modo geral é claramente percebida pela através observação do movimento destes no interior da organização, bem como do serviço mais solicitado pelo atendimento telefônico. Este refere-se à informação de preços do café, e pode ser apresentada como uma das principais necessidades informacionais dos associados, sendo portanto classificada como uma informação potencial na visão deles, haja vista a sua importância na decisão do melhor momento para autorizar a venda do produto.

Assim, a potencialidade dessa informação está no fato do aproveitamento das melhores oportunidades, com o potencial de gerar ganhos adicionais, além da expectativa do associado, conseqüentemente refletindo na competitividade, visto que ampliam-se as condições de investimentos na agregação de valor ao produto.

Importa observar que se os associados não têm acesso à informação que necessitam e desejam, não têm estímulo à busca de informações e análises críticas quanto ao seu uso e potencialidade. Associado a isto, a organização não tem “cultura de informação”, seja devido à falta de visão do valor da informação ou mesmo da crença pelos *agentes* dos riscos que se pode correr quanto a *principais* bem informados. Assim, tem-se todas as condições para uma percepção limitada das informações, em que a consideração da informação como recurso crítico, em sua completude e valor de utilização, não consegue lograr êxito.

## 6 LAÇOS DE CONFIANÇA NO CONTEXTO TRANSACIONAL DA COOPERATIVA

A importância de se buscar uma melhor compreensão acerca do fenômeno da confiança advém da relevância deste tema para a discussão da informação no ambiente cooperativo. A análise das transações efetuadas pelos associados, no que tange ao movimento de entrega de produção com a organização cooperativa traz à tona a busca por evidências que justifiquem a realidade apresentada, numa tentativa de encontrar elementos associados à valorização da informação.

Verificou-se que poucos são os associados que se mantêm ao redor da média de produção. Portanto, é possível observar que, em algum momento, a quase totalidade dos entrevistados deixa de transacionar com a cooperativa a integralidade de sua produção, conforme pode ser apresentado na Tabela 1. Evidencia-se portanto, a existência de fatores mobilizadores desse comportamento nos associados.

A obrigação de entregar a produção para a cooperativa é vista pelo associado de modo flexível, ao mesmo tempo em que enfatiza a constante comercialização de cem por cento de sua produção. Cabe observar que tal comportamento pode ser o resultado do incentivo gerado pela ineficiência da área de compras da cooperativa que, na visão dos dirigentes, não vê como problema o associado comprar aonde “melhor lhe convier”, portanto, pode criar a visão no associado de vender onde melhor lhe convém.

*“(...) eu posso pegar uma amostra de café e ir direto no comprador de café. Uma firma que compra café, um exportador, ou um outro corretor pega, vende. Ele vai me fazer uma oferta. (...) Eu nunca trabalhei sem*

*ser com a cooperativa. Quando eu comecei a produzir café, a primeira safra já veio pra cooperativa. (...) Todo o café meu que eu produzo, eu ponho aqui; evito de vender diretamente pra outros” (Associado).*

*“(...) a vida é cheia de oportunidades. Tem agora e amanhã não tem mais. Então, eu acho que no íntimo dele [do associado] está sempre buscando esse tipo de oportunidade, mas eu classifico isso como sempre buscando uma renda, ou comprando melhor ou vendendo melhor, mas não é que eu acho que ele é infiel à cooperativa” (Diretor).*

Pôde-se verificar, no grupo de grandes produtores, um maior distanciamento das médias de produção relatadas, enquanto que o grupo de pequenos produtores é o que mais se aproxima destas, e podem, portanto, ser caracterizados como menos infiéis nas transações de comercialização com a cooperativa. Todavia, as preferências nas transações efetuadas pelos associados em outras organizações deve ser tratada com ressalvas, não se devendo denominar, sem maiores análises, tal comportamento como oportunista. Em alguns casos, de associados que transacionam com mais de uma cooperativa, e não somente grandes produtores, percebe-se a insatisfação destes com o posicionamento da cooperativa. A saída, neste caso, está mais relacionada à insatisfação de necessidades do que propriamente do não oferecimento de vantagens adicionais, sugerindo-se, portanto, análises mais aprofundadas quanto à caracterização do oportunismo dos associados.

Um dos pontos relatados refere-se às informações direcionadas aos associados, deixando o associado transparecer, o melhor atendimento das suas necessidades informacionais por outras organizações, ainda que não seja necessariamente, associado destas.

**TABELA 1 – Movimentos da transação de entrega de produção na cooperativa  
(Período: de 1998 a 2002)**

	Associados entrevistados/produção média anual (sacas 60 kg)	Movimento de café na cooperativa (em sacas de 60 kg)				
		1998	1999	2000	2001	2002
<b>Grande produtor</b>						
	Associado 1 / 14000	11545	8517	9185	4184	9335
	Associado 2 / 6000	1790	2576	1974	2575	1488
	Associado 3 / 5000	466	1893	1824	383	699
	Associado 4 / 4000	798	341	661	517	823
	Associado 5 / 3000	2765	1858	3242	1116	3316
<b>Médio produtor</b>						
	Associado 1 / 1500	1595	889	1919	241	805
	Associado 2 / 1200	112	13	203	77	211
	Associado 3 / 1000	1257	1243	1198	758	1513
	Associado 4 / 800	1284	1730	1278	822	1358
	Associado 5 / 700	524	162	553	181	504
<b>Pequeno produtor</b>						
	Associado 1 / 200	605	50	603	28	498
	Associado 2 / 200	0	17	276	120	6
	Associado 3 / 160	188	116	289	45	248
	Associado 4 / 100	100	339	188	13	113
	Associado 5 / 90	131	71	130	33	68
<b>Diretoria</b>						
	Diretor 1 / 800	649	491	853	154	673
	Diretor 2 / 600	157	101	40	28	30
	Diretor 3 / 500	613	164	405	40	773
	Diretor 4 / 200	142	85	157	114	168

Fonte: dados da pesquisa, Out.2002<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Obs.: A produção média apresentada leva em consideração a sazonalidade da produção, cabendo observar que no ano de 2002 a produção atingiu aproximadamente o dobro da média, segundo dados do produtor. A entrega de produção em negrito chama a atenção para o distanciamento das médias de produção apresentadas.

*"(...) por incrível que pareça, eu busco informações numa outra cooperativa, eles são mais abertos; (...) Se eu precisar de uma informação agora, se eu for negociar um café, quero ver como está a Bolsa, eu tenho que ligar lá na outra cooperativa, porque eles não dão esta informação" (Associado).*

*"(...) lá em São Sebastião [Cooperativa de São Sebastião do Paraíso], logo que o associado chega na cooperativa, tem a Bolsa passando as informações de preços a toda a hora" (Associada).*

É importante considerar que a confiança na cooperativa é expressa como o que determina a manutenção do relacionamento do associado com a organização. Todavia, pode-se verificar que as razões que mantêm o associado na organização estão fortemente ligadas à segurança, seja na armazenagem do produto, seja no recebimento ou adiantamento das vendas efetuadas. Porém, tal posição não garante que o associado tenha a confiança no nível em que foi relatada. Tal proposição é justificada, seja pelo desejo expresso pelos associados em melhor conhecer a atuação dos diretores, sobretudo com relação às vendas realizadas, seja pela insatisfação quanto ao posicionamento da diretoria, sobretudo com relação à informação, seja também pelo movimento das transações de entrega de produção realizadas na cooperativa, conforme pode ser visualizado na Tabela 1.

*"(...) quanto mais bem informado, quanto mais integrado com o funcionamento o associado está, mais ele trava algumas decisões da diretoria. Isso prejudica a diretoria, isso na maneira de pensar deles. Eles acham que você estando menos informado, dá pra eles mais liberdade de ação; isso é um aspecto muito negativo" (Associado).*

*“(...) não custa pegar uma coluna do jornalzinho e falar: o conselho fiscal esclarece” (Associado).*

*“(...) todas as salas deveriam estar informando mercado de café, posição de café, as decisões políticas, as tendências. Isso aí não custa nada pra cooperativa” (Associado).*

Ao se considerar que a confiança nas organizações cooperativas é determinada em grande parte pela identificação dos membros com a organização<sup>21</sup>, pode-se inferir pela inexistência deste tipo de confiança na organização estudada. Isto porque o grupo investigado vê a cooperativa como sendo os dirigentes que a dirigem, não se identificando com a forma como a organização é apresentada por estes. A valorização exacerbada do patrimônio e a não correspondência às necessidades dos associados, bem como a desmotivação destes em relação aos retornos obtidos, dados os investimentos realizados ao longo dos anos, são algumas expressões de insatisfação e conseqüente não identificação com a direção da organização.

Todavia, os diretores da cooperativa acreditam na existência de elevada confiança do associado para com a organização, enfatizando a simplicidade com que os relacionamentos são conduzidos, a política das “portas abertas” como um elemento determinante da confiança do associado na organização. Todavia, o que na prática organizacional se verifica é que, embora haja essa crença por parte dos dirigentes, os associados sentem-se pouco à vontade ao entrar na recepção da diretoria, bem como a dialogar com os diretores.

---

<sup>21</sup> Borgen (2001).

A visão que prevalece é a de que o associado confia nas ações da diretoria e, portanto, não haveria necessidade de uma política de informação bem definida, o que de fato não foi encontrado na organização.

Todavia, a interiorização do fator confiança, tal como é percebido pelos diretores, bem como a crença de que há elevado desinteresse por parte dos associados, levam a uma administração lenta com relação ao desenvolvimento da área informacional destinada aos associados, bem como à promoção de assimetrias informacionais.

Constatou-se, no discurso dos associados a existência de elevado nível de confiança para com os dirigentes da cooperativa, o que se atribui à honestidade e seriedade dos membros. Todavia, esse fator não exime o associado de pensar em um comportamento de infidelidade, caso lhe sejam oferecidas condições mais favoráveis, não apenas economicamente, mas também de satisfação social. Isso põe em discussão as razões que estariam associadas à fidelidade do associado na organização.

Outro aspecto a ser considerado quando se trata da confiança, refere-se ao posicionamento de que a cooperativa efetua “negócios sem risco”, sendo bastante enfatizada pelos associados a segurança passada pela cooperativa com relação às transações efetuadas. Por meio destas considerações observar-se que, embora o critério adotado pela cooperativa seja o de “negócio sem risco”, os dados apresentados na Tabela 1 evidenciam que este critério não estaria exercendo força na manutenção/elevação das transações do associado na cooperativa, não sendo portanto o determinante da confiança do associado em transacionar maiores volumes.

*“(...) um dos aspectos que a cooperativa é respeitada e deixa transparecer essa confiança pra todo mundo: a cooperativa comercializa o café mediante a autorização do associado, por escrito.*



*(...) esse café só é embarcado a hora que o dinheiro está dentro da cooperativa, o critério da cooperativa é, então, um negócio sem risco” (Associado).*

Dada a importância da confiança para as transações efetivadas, pode-se afirmar que não é a imagem de seriedade e honestidade, transmitida pelos diretores e nem o critério de “negócio sem risco”, os determinantes da confiança do associado na cooperativa e, conseqüentemente, de sua fidelização.

Pode-se prever que a razão da confiança dos associados na cooperativa para ainda transacionarem os limites por eles estabelecidos está relacionada principalmente à segurança (para grandes produtores a segurança está relacionada à diluição de riscos e para os pequenos e médios, à prestação de serviços - informações, armazenagem e comercialização).

A idéia que se discute é que o ato de confiar torna-se mais vantajoso para o associado, sobretudo pequenos e médios produtores, já que possuem, menos poder de negociação e são mais dependentes da cooperativa em termos de informação e prestação de serviços. Logo, a confiança que se estabelece volta-se para uma perspectiva de cálculo, pois, mesmo os *principais* (associados) possuindo informações parciais do comportamento futuro dos *agentes* (diretores), preferem confiar em função do prejuízo que teriam, caso não o fizessem.<sup>22</sup> Logo, percebe-se a existência de uma “pseudo-confiança” associada a uma relação de dependência.

Pode-se então perceber que a confiança dos membros associados nos dirigentes da cooperativa não possui relação com a sua identificação com a organização, já que como podem os associados confiar nas intenções,

---

<sup>22</sup> É importante considerar que a cooperativa concorrente existente na cidade possui quotas de alto valor para pequenos e médios produtores, que, por sua vez, não possuem estrutura própria e segura de armazenagem, bem como, de modo geral, não possuem conhecimentos e informações sobre comercialização.

capacidades e benevolência dos dirigentes, se estes não concordam com os posicionamentos por aqueles adotados, se não sentem que a direção atende às suas necessidades e as necessidades do grupo, sobretudo às necessidades de informações, se acreditam que podem individualmente fazer melhor do que o empreendido pelos diretores? Opõe-se, então, ao posicionamento de Borgen (2001), que enfatiza ser necessário, na presença de assimetria de informação entre os dirigentes e os associados, que estes confiem naqueles.

Outro importante aspecto a ser considerado refere-se ao ocultamento de informações como fonte potencial de comportamento oportunista. Deste modo, pode-se prever que os associados, ao preverem um possível comportamento oportunista dos dirigentes, estariam antecipando-se a ele, o que seria uma justificativa para a redução do movimento das transações de produção entregue na cooperativa, conforme expressa a Tabela 1. Ressalta-se a identificação do relacionamento positivo entre informação e confiança entre os associados entrevistados, expondo que o aumento da informação agiria em favor da confiança na sua atuação com a cooperativa, como também da participação dele na vida da organização de modo mais efetivo e confiável.

Desse modo, há evidências de que a não valorização da informação, no que tange à disseminação aberta aos associados, seja um elemento que evidencia a perda de confiança do associado na organização, já que ela é vista como sendo “os diretores”. O comportamento destes quanto à gestão da informação reflete a existência de manipulação e ocultamento de informações e, o que, portanto, é percebido pelos associados.

## 7 ANÁLISE DA ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO

A configuração da análise da assimetria de informação deu-se a partir da análise da difusão das informações na organização, como também pelas priorizações e percepções das informações internas e externas atribuídas pelos sujeitos investigados. Assim, tornou-se possível observar como o fenômeno da assimetria de informação se configura no espaço organizacional e, a partir daí, tecer considerações de suas nuances no *locus* organizacional cooperativo.

### 7.1 Nas informações internas e externas

Das informações internas analisadas, pode-se perceber a assimetria existente nas informações relacionadas ao conhecimento da organização, em suas determinações legais e estatutárias, na atuação da diretoria, no conhecimento da área financeira, suas políticas internas, sobretudo das contribuições e no planejamento geral da cooperativa.

A presença de assimetria pôde ser constatada no conhecimento dos direitos dos associados, possuindo-os mais os diretores. Porém, a postura destes em não disseminar entre os associados um programa de educação cooperativista, tal como adotar uma gestão centralizada da informação, é uma evidência que justifica a assimetria de informação neste campo.

O conhecimento dos diretores com relação aos direitos dos associados não é considerado, no caso observado, como de alta assimetria, pois estes também encontraram dificuldade em relatar os direitos que cabem aos associados como membros da organização cooperativa. Demonstrou-se, assim, que a visão que se procura passar ao quadro associativo é a de compromisso com

a organização, criando na mente dos associados que “a cooperativa é o que ele tem de melhor”, devendo, portanto, mais obrigações para com ela.

Visto que a fidelização dos associados é hoje um dos principais desafios para as cooperativas, tal postura não é na íntegra inaceitável. Porém, no caso específico, utiliza-se desse artifício para manter os associados na cooperativa, gerando nestes uma atitude conformista, ocasionando, além da passividade na cobrança de seus direitos, a acomodação em participar das atividades por ela promovidas.

Desta forma, há evidências de que o estilo da administração estaria criando no associado uma mentalidade, que, para uma organização cooperativa, soa dissonante aos pressupostos da autogestão.

As informações de atuação da diretoria são consideradas pouco conhecidas pelos associados, evidenciando a forte presença de assimetrias quanto às ações dos diretores; certamente que os diretores possuem mais informações de suas próprias ações, porém, a assimetria em relação aos associados é verificada pelo fato destes conhecerem pouco das ações dos dirigentes. Isto pode ser corroborado pelas considerações de alguns funcionários entrevistados, enfatizando que a diretoria é centralizadora, não expondo o modo como administra a organização.

No que tange às informações de planejamento da cooperativa, parece ser óbvia a ocorrência de assimetria de informações nesta direção se se considerar a baixa efetividade do associado em participar das assembléias gerais. Considera-se também que, em tese, seria nesta instância que se definiriam e se discutiriam os planos da organização; todavia, são utilizadas apenas para legitimar decisões já tomadas. Assim, a maior presença de assimetria nas informações de planejamento pode então ser observada pelo fato de os planos da cooperativa serem feitos somente pelo conselho de administração e as informações, quando repassadas aos associados, já não serem mais do nível de planejamento, mas de

execução, como pode ser encontrado no jornal da cooperativa e em observações extraídas de uma assembléia.

Diante dessas considerações, pode-se perceber que a informação disseminada como de planos e objetivos da cooperativa, na realidade volta-se a ações já concretizadas. Pode-se aí verificar a evidência de assimetria nas informações de planejamento da organização.

Os associados enfatizam a informação como um dos elementos inseridos no papel de uma cooperativa e, ao se evidenciar a carência de informações, seja com relação àquelas que o associado necessitaria ou gostaria de obter, seja pela falta de conhecimento em alguns aspectos observados, como no caso dos comitês educativos, tem-se a necessidade explícita pela obtenção de informações internas em todos os níveis. Há aí evidências da ocorrência de fortes assimetrias nas informações internas.

O maior conhecimento dos dirigentes no que tange à situação financeira da cooperativa e sua própria atuação, está aliado à posição que estes ocupam como *agente* nas transações; todavia, a presença de assimetria pode ser verificada no momento em que os diretores enfatizam serem estas informações as mais transmitidas do rol de informações internas à cooperativa. Isto não pôde ser verificado junto aos meios utilizados e junto ao conhecimento expresso pelos associados.

Os diretores centralizam informações de comercialização e que são de interesse dos associados. Observa-se a incoerência quanto à administração dessas informações, já que é enfatizada a disponibilidade das mesmas pelo *site* da cooperativa, ao mesmo tempo em que a parcela de associados com acesso à internet é inexpressiva e sequer conhecida sua exatidão pelos dirigentes.

Outra evidência de que há forte assimetria nas informações internas à organização é o fato da fraca atuação do conselho fiscal em cumprir o seu papel

de redutor e/ou compensador de assimetrias informacionais, e o desejo expresso pelos associados na concretização dessas ações.

Em se tratando das **informações de mercado**, verifica-se a necessidade de alterar o tratamento dado a estas informações. Já não é mais suficiente a exposição conforme constatada no jornal da cooperativa nas duas últimas décadas, não figurando mais como suficiente para contribuir com os associados em suas decisões de venda, que quer saber o melhor momento de autorizar a venda de café, e hoje um dos principais desafios dos associados. Observou-se que a compreensão de informação de mercado há duas décadas, conforme exposto em edições antigas do informativo e como pode ser visto atualmente em seu *site* na internet, na realidade apresenta-se como uma informação interna, visto que são transmitidos os preços pagos ao produtor pela cooperativa nos diferentes tipos de cafés por ela vendidos.

Considerando que as informações necessárias às decisões de venda são de natureza volátil, como o são as oscilações de preços do café, percebe-se a necessidade de serem disseminadas no interior da cooperativa, como expressa o desejo do associado e o contraditório posicionamento dos diretores, que não as disponibilizam no interior da organização.

Pode-se observar que a visão pelos diretores do negociador de café não inclui o associado. Se assim não fosse, haveria no interior da organização o acesso livre e contínuo às oscilações das principais bolsas de valores, cabendo observar que a cooperativa possui interligação com as bolsas de Londres e Nova Iorque. Fica demonstrada uma limitação de percepção, visto serem os associados os principais decisores da colocação do produto à venda, logo, são também negociadores na organização. Portanto, é uma agravante o fato de ser a maioria dos associados pequenos e médios produtores, dependentes da cooperativa em informações, sobretudo as de oscilação de mercado. Estas, em função de serem disponibilizadas pelas novas tecnologias de informação, não são a estes

acessíveis, cabendo ressaltar a representatividade destes no conjunto da organização.

No que se refere às informações de mercado conhecidas pelos associados, detectou-se que as informações de preços são as mais procuradas. Entretanto, não há satisfação dos mesmos com relação ao conhecimento destas; ainda que enfatizem ser as informações de preços as que mais conhecem, é uma das informações que mais se quer obter, porém, numa perspectiva voltada a oscilações de preços.

Verificou-se que o associado é ciente da influência das forças do mercado no que tange à determinação dos preços do café. Todavia, suas manifestações de insegurança centram-se nas ações da cooperativa em não informar de modo melhor, com melhor acesso, no desejo por mais assessoria, como também na desconfiança de que os dirigentes realmente estejam fazendo o melhor trabalho.

A presença de assimetria em informações de mercado entre *agentes e principais* pode ser verificada pela centralização de informações relacionadas às oscilações de mercado; conseqüentemente, os diretores passam a ter mais informações que os associados. Por outro lado, a ênfase dada pelos associados em conhecer as tendências de consumo, de oferta e procura, e a não valorização destas pelos diretores em transmiti-las, justifica a assimetria de informação de mercado existente entre associados e dirigentes. Pelo fato destes não fornecerem tais informações, os associados as buscam em outras fontes, externas à cooperativa, tendo sido detectada inclusive a busca de informações em outras cooperativas, o que evidencia o risco a que a cooperativa se expõe no que se refere à fidelidade do associado.

Outro aspecto interessante demonstra o paradoxo existente nas inter-relações da diretoria com os associados. Sabe-se que as melhores transações da cooperativa dependem das melhores decisões dos associados, já que, em tese, o

café só é colocado à venda com a autorização prévia destes. Em razão disso, o fato de os dirigentes não disponibilizarem canais abertos no interior da organização para transmitir aos associados as informações necessárias às decisões de vendas passa a ser um problema não somente para os associados, mas para o desempenho nas transações da própria cooperativa.

Uma evidência adicional de assimetria em informações de mercado está no maior conhecimento que associados, em geral os menos dependentes da cooperativa, têm com relação ao mercado. Conseqüência disso é o comportamento mais agressivo por parte do associado, posicionando-o melhor em comparação ao que a cooperativa poderia obter para ele.

Verifica-se a presença de assimetria existente no conhecimento e valorização das informações de mercado necessárias aos associados. A concepção dos associados demonstra uma compreensão mais elaborada e sistêmica das informações de mercado (preocupação com o consumidor, o tipo de produto exigido) ao passo que a visão da diretoria, de orientação quantitativa (preocupação com números, volume produzido, volume consumido, volume esperado, etc.), demonstra uma visão fragmentada quanto às informações de mercado.

Observou-se que a necessidade de mudanças no tratamento das informações de mercado é claramente percebida pelos associados, devendo portanto partir da própria cooperativa a que são associados. Evidencia-se a necessidade de ajustes no sistema de informação da organização, o que não deixaria de ser uma contribuição para a sustentação do agronegócio do café, já que influencia diretamente um dos principais elos da cadeia produtiva, o segmento produtor. Essa consideração é justificada pelo fato de os associados serem os responsáveis indiretos pela comercialização da cooperativa; ao depositar o café, é o associado quem autoriza as vendas a serem feitas pela



cooperativa. Ao menos é o que os dirigentes alegam: “somente põe o produto a venda com a autorização dos associados”.

Das necessidades de informações expressas pelos associados, foi possível observar que parte são exatamente as informações que a diretoria mais se preocupa em obter, quais sejam, previsão de oferta e procura de café e níveis mundiais de estoque. Evidencia-se assim, a ocorrência de assimetrias nestas informações, visto que os associados não conseguem ter fácil acesso a elas, e as desejam.

Igualmente importante é a ênfase que o jornal da cooperativa deveria atribuir às informações de mercado, criando colunas especializadas, com informações e análise de especialistas de mercado e comercialização, bem como direcionando o associado aos canais onde melhor possa se informar sobre as oscilações de mercado. Como por exemplo, cita-se o *site* da cooperativa disponível na internet, onde há vários *links* de interesse do produtor rural. Nas edições do jornal, não foi constatado qualquer apelo para as informações que lá podem ser encontradas o que, além de contribuir para melhor posicionamento dos associados em suas decisões, poderia exercer influência na motivação dos mesmos a aderirem às novas tecnologias de informação, já que o jornal, pela sua natureza de apresentar os fatos, em sua maioria já ocorridos, não responde às necessidades informacionais dos associados relacionadas às vendas. Com relação a este aspecto, a cooperativa deveria estimular a adoção da internet (vencendo antes a barreira do uso do computador), como um instrumento de obtenção de informações rápidas e atualizadas sobre o mercado de café.

Com relação às informações tecnológicas, o entendimento do que seja informação tecnológica, seja pelos diretores ou pelos associados, é limitado, com uma compreensão unilateral, voltada apenas para a área produtiva. Porém, com relação à percepção da finalidade da tecnologia, percebeu-se a assimetria de

informações existentes, revelando-se no associado um pensamento mais sistêmico que o dos dirigentes.

Outro ponto a ser considerado refere-se ao desejo expresso pelos associados de confecção de um jornal mais técnico. Como esse aspecto não foi constatado como objetivo da publicação, fica clara a dissonância existente entre os interesses do associado e a informação que lhe é posta à disposição.

Conhecer a atuação do sistema cooperativista em seu conjunto é necessário para que o associado saiba como o sistema se posiciona em relação à concorrência e como pode ser fortalecido. Todavia, o deslocamento de enfoque, subvalorizando o entendimento do que seja uma cooperativa, os princípios e sua filosofia de atuação, bem como os problemas que tem passado e sua importância para as unidades produtivas, criam uma assimetria no conhecimento da cooperativa, a importância de sua manutenção e desenvolvimento, tendendo a ser ainda maior nos novos associados que forem ingressando na organização.

No entanto, as observações demonstraram a existência de assimetrias nas **informações ligadas ao cooperativismo**, (no entendimento do que seja o papel de uma cooperativa) criando, em grande parte dos associados uma atitude de resignação com relação ao papel da cooperativa na promoção de preços justos. Considera-se que “a cooperativa faz o que pode”, como se fizesse o melhor; todavia, percebe-se que, pela ênfase da informação como um elemento que compõe o papel da cooperativa, coloca-se em questionamento se tal fato estaria em função do conhecimento tácito que os associados possuem com relação à importância da informação para o seu relacionamento com a cooperativa, ou se seria a necessidade de obtenção de informações que estaria sendo evidenciada; tal questionamento sugere estudos mais aprofundados. Todavia, em função do conjunto de dados obtidos, pode-se prever que há mais possibilidade da segunda hipótese aproximar-se mais da realidade.

Observou-se que o desinteresse em informar os associados sobre os assuntos ligados ao cooperativismo, evidencia uma postura favorável à geração de assimetrias informacionais neste campo.

No que tange às **informações econômicas**, considerando que a maioria dos associados entrevistados utilizam a cooperativa como principal meio para a obtenção de informações, não havendo maior utilização dos jornais como fonte de busca, ficando portanto restritos ao informativo interno. Por outro lado, os dirigentes utilizam todos os meios de informação, sejam, jornais, internet e televisão, portanto, ocorre a existência de condições à promoção de assimetria de informações econômicas, apresentado-se o posicionamento dos dirigentes como paradoxal frente à disseminação dessas informações somente no *site* da cooperativa, já que a maioria dos associados não possui acesso à rede.

Quanto às **informações institucionais**, foi relatado pelos diretores o conhecimento do estatuto da cooperativa, tal como os seus projetos e parcerias e as normas de classificação de café. Os associados revelaram a necessidade de obter mais informações nesses assuntos, adicionando-se também a necessidade de maior conhecimento quanto às ações do governo que afetam a cafeicultura, embora neste aspecto não tenha sido evidenciada a assimetria nas informações. Isso demonstra que ambas as partes têm o mesmo conhecimento com relação às ações do governo e que o conhecimento relatado está em consonância com as informações encontradas no informativo da cooperativa.

É importante observar que os dirigentes, ao serem questionados sobre a transmissão de informações relacionadas às normas de classificação do café, relataram a não necessidade de tal ato, em função do elevado conhecimento que os associados já teriam. De parte do associado seria necessária ênfase da cooperativa neste campo, haja vista a constante entrada de novos produtores na atividade.

A assimetria nas informações relacionadas à lei das cooperativas não se apresenta de modo acentuado entre diretores e associados, pois não existe interesse em obter e transmitir informações dessa natureza. Tal atitude limita o associado, seja como *agente* ou *principal*, de posicionar-se criticamente frente ao sistema cooperativista, para requerer mudanças que mais se adequem a novos ambientes e, conseqüentemente, às suas novas necessidades.

## **7.2 A problemática da assimetria de informação na organização**

A consideração de assimetria de informação no âmbito das organizações cooperativas, em especial nas relações entre os associados e o quadro diretivo, chama a atenção para esta análise numa perspectiva relacional, do indivíduo com a organização. Na concepção cooperativa ela toma ainda mais importância por ser a organização de propriedade dos associados, onde as relações de confiança são essenciais.

Vários autores enfatizam o fortalecimento do relacionamento cooperativo por meio da promoção da confiança nas relações, considerando que, por meio do relacionamento pessoal do associado com a cooperativa e dos serviços por ela prestados, pode-se aumentar a confiança e, conseqüentemente, reduzir a incerteza nas transações.

No entanto, a noção de incerteza traz à tona a relevância da análise da informação no cenário organizacional. Apresenta-se, como sugestão pelos teóricos da gestão da informação, que os usuários da informação definam as suas necessidades informacionais. Todavia, tomando-se por base a realidade observada, pode-se tecer alguns questionamentos pertinentes à problemática aqui discutida, quais sejam: Como podem os associados das cooperativas definir a informação de que necessitam, bem como determinar a utilidade do

conhecimento, se os dirigentes não estimulam discussões e análises aprofundadas dos conteúdos, fontes e dos contextos situacionais que perpassam o seu campo de atuação?, se a cultura e a orientação dos dirigentes, há décadas no poder, institucionalizaram nos associados uma tendência a um posicionamento reducionista com relação à informação, sem estímulo à busca de melhores análises e aplicações de sua utilidade? A resposta a esses questionamentos deve servir como um guia para repensar a postura dos *agentes* dessas organizações quanto à gestão da informação aos *principais* destinada, haja vista a verificação de tais indagações na realidade.

Assim, a gestão da informação pela cooperativa pode ser visualizada como uma gestão centralizadora, com forte tendência à promoção de assimetrias em vários tipos de informações. A assimetria de informação apresentou-se de modo evidente nas informações internas e externas à organização, demonstrando a necessidade que os associados têm na obtenção dessas informações e a respectiva não atenção dos dirigentes para o fornecimento das mesmas, criando insatisfação e busca pelos associados de informações fora da organização.

A assimetria de informação pode ser vista por duas vias diferentes. Numa primeira, o *agente* (diretor) detém mais informação que o *principal* (associado) e na outra pode ocorrer a situação inversa. Na primeira via, os elementos que condicionam a sua ocorrência estão interligados à manipulação de informações, à cultura institucionalizada e as relações de poder decorrentes. A assimetria de informação por esta via gera descontentamentos e desmotivações dos associados em participar da organização, podendo provocar o afastamento gradual da cooperativa. Pela outra via, a assimetria de informações encontra como elementos condicionantes o não atendimento de suas necessidades pela diretoria, seja em termos de informações ou recursos e que, desejosos por obtê-los, buscam em outras fontes. Assim, o efeito gerado por esta via é o afastamento do associado da organização, de modo que, por possuir mais

informações que os dirigentes, tende a motivá-lo a alcançar melhores posicionamentos do que o empreendido por estes.

Todavia, deve-se atentar para a análise do grau de dependência do associado para com a organização, seja em termos de recursos (financeiros), serviços técnicos (assistência técnica), profissionais (comercialização – já que o principal problema é a colocação do produto no mercado) e de informações (sobretudo técnicas e comerciais).

Para os associados com **menor dependência dos serviços da cooperativa** tende a ocorrência da segunda via da assimetria de informações. Isso também não significa necessariamente que tenham mais informações em todas as classes de informação, havendo maior tendência para as informações potenciais, visto o desinteresse na sua busca e transmissão pela cooperativa. Considerando este dado, pode-se afirmar que a **assimetria de informação está positivamente<sup>23</sup> voltada aos principais**, estando concentrada nas informações potenciais.

Considerando os associados com **maior dependência dos serviços da cooperativa**, pode-se afirmar pela maior propensão à primeira via da assimetria de informações, não significando também que haja assimetria em todas as classes de informação. Neste caso, é maior a tendência para a assimetria nas informações mínimas. Assim, a **assimetria de informação estaria positivamente voltada para os agentes**, concentrada nas informações mínimas.

Considerando que é bastante expressivo o número de associados dependentes da cooperativa, em termos de comercialização – compras e vendas, recursos financeiros, assistência técnica e profissional e informações gerais pode-se prever pela existência mais concentrada da primeira via de assimetria de informação, na qual o *agente* detém mais informação que o *principal*. Isso

---

<sup>23</sup> Com essa terminologia visa-se mostrar em qual dos atores concentram-se mais e melhores informações.

pode ser reafirmado pelas relações de poder existentes no interior da organização, em que o longo período em que os diretores permanecem na direção da cooperativa conduziu a uma forte institucionalização de seu modelo de gestão.

Percebendo-se a existência de associados que atuam com assistência técnica particular, implantam programas de qualidade e tecnologia por vias próprias, possuem tecnologias de colheita (não utiliza os serviços de aluguel da cooperativa) e torrefação, detendo inclusive a propriedade de marca de café (melhor elaborada do que a oferecida pela cooperativa, em termos mercadológicos), então, pode-se afirmar pela assimetria de informação positiva aos associados ligados nesse grupo.

Para os associados que dependem de entrar em uma fila para adquirir assistência técnica prestada pela cooperativa, onde não raro as informações e orientações, quando chegam ao associado, o colocam em posição inferior de competitividade. A dependência dos associados para com a tecnologia de colheita disponibilizada pela organização, a dependência de informações sobre as oscilações dos preços do café centralizadas na sede da cooperativa, (concentrada nos diretores, especialmente no diretor comercial e no gerente comercial), tal como a dependência para obtenção de informações sobre as inovações na sua área de atuação, posicionam os associados inseridos neste grupo como “barco à deriva”. Isto porque a cooperativa não dispõe de estrutura adequada para melhor atendê-los, com a disponibilização das informações no momento adequado para, se não obter vantagens, ao menos evitar perdas. Assim, a assimetria de informação apresenta-se positiva aos *agentes*, visto que há uma forte relação de dependência deste grupo.

Em se tratando das informações críticas, pode-se afirmar, para ambos os grupos, que há assimetria de informação positivamente voltada aos *agentes*, visto que a cooperativa não valoriza a promoção do conhecimento da

organização aos associados, não disseminando as informações de funcionamento e atuação organizacional de modo amplo e transparente.

Estando os *agentes* mais informados no que se refere às informações aqui consideradas críticas, ou seja, aquelas de conhecimento organizacional, traz à tona que, na relação pré e pós-contratual, os dirigentes possuem mais informações críticas do que os associados. Uma das evidências é o estatuto social da organização que, na execução do contrato da associação deveria ser distribuído ao associado, mas não é feito. Fica evidenciada a assimetria de informações críticas, visto que o estatuto representa a relação contratual. Conseqüentemente, visualiza-se o problema da “seleção adversa” que ocorre nesta relação, em que os benefícios que o *agente* pode obter estão relacionados com a manutenção de um quadro de associados passivo no que tange a aspectos legais.

A assimetria de informações certamente será mais prejudicial para os associados mais dependentes dos serviços da cooperativa, já que dependem da cooperativa para todas as classes de informações. Estando esta orientada para as informações mínimas, então o posicionamento dos associados tende a ser inferior quando se levam em consideração as informações potenciais como impulsionadoras de inovação e geração de conhecimento.

Observa-se que a assimetria de informações existente nas informações críticas aumenta o potencial oportunista da direção, limitando-se à capacidade de expressão dos associados e, por conseguinte, a emergência de lideranças.

Se a assimetria de informação nas informações críticas é generalizada para todos os grupos dos associados, fica demonstrada a necessidade da gestão em manter o controle sobre os membros. Por diversos fatores, os associados não conseguem reverter a assimetria, visto que a ausência de atuação efetiva das instâncias redutoras de assimetria, como o conselho fiscal, os comitês de representantes (inexistentes na organização), e também o sentimento de



incapacidade, ou mesmo a desmotivação e a sensação de não possuir direitos na organização, levam a um posicionamento passivo em reverter tal assimetria.

Assim, a assimetria de informação em qualquer das vias que ocorra é negativa para a cooperativa. Ela tende a distanciar o associado de sua organização, desmotivando-o a efetivar o seu relacionamento transacional, embora a assimetria de informações positiva ao associado tenda a posicioná-lo de modo melhor, ainda que contingencialmente.

Para uma melhor compreensão da assimetria de informação, torna-se também necessária a análise das fontes dos interesses, já que estes são determinantes das necessidades informacionais. As origens do auto-interesse podem ser diversas e distantes umas das outras. Constatou-se que o desejo de segurança e sobrevivência, evidenciado em associados que são possuidores de débitos na cooperativa, tende a gerar o afastamento destes da organização, pois, movido pelo medo de perder o direito de sobrevivência como produtor (pois a cooperativa desconta os débitos mediante o depósito da produção), o indivíduo deixa de lado, gradativamente, o direito de permanecer como associado.

Por outro lado, sendo as origens do auto-interesse voltadas para a riqueza e para o poder, percebe-se a busca pela otimização de resultados. Logo, afirma-se pela maior proximidade deste comportamento ao que comumente se denomina oportunismo. Verifica-se que os interesses dos diretores centram-se em permanecer no poder da organização, colocando a organização, estruturalmente dita, no foco das atenções.

Diante da realidade observada, constatou-se que os dirigentes não têm o interesse em informar, motivar os associados, como exposto pelos diretores sobre a ausência de motivação para estimular o associado a participar da cooperativa. Acrescentem-se as considerações absorvidas da assessoria de comunicação, que enfatiza o não interesse dos diretores em informar, educar os associados, como também o não interesse em buscar e atender às necessidades

da maioria dos associados, o que é relatado por estes últimos, enfatizando-se o interesse da diretoria apenas centrado em elevação de patrimônio.

*"(...) a cooperativa vai ficando cada vez mais rica e o associado cada vez mais pobre" (Associado).*

Um aspecto importante a ser considerado refere-se ao fato de que considerando-se que os *agentes* tenham mais informações que os *principais* na definição de cursos de ação da organização, não se pode necessariamente afirmar que os associados não tenham consciência de que desejam tais informações. Todavia, as questões de poder, sentimento de inferioridade ou mesmo de impotência do associado frente aos dirigentes criam a passividade no questionamento e apresentam-se como elementos que reforçam e mantêm a assimetria de informações entre *agentes e principais*.

Diante dessas observações, pode-se dizer que a assimetria de informação passa a ser algo necessário na organização, acentuando a proliferação da "cultura do silêncio". Esta é resultado das relações estruturais de dependência do "dominado com o dominador", considerando sobretudo a cooperativa como instrumento político e ideológico de penetração e consolidação do capitalismo no meio rural<sup>24</sup>, que são elementos que também podem ser considerados para justificar o posicionamento da diretoria frente a questões informacionais.

---

<sup>24</sup> Ver Frederiq & Coradini (1982), Fleury (1983) e Duarte (1986) citados por Pereira (2002).

### **7.3 Condicionantes da assimetria de informação**

Identificar os elementos que condicionam as assimetrias informacionais constitui tema pertinente na investigação, já que permite localizar as raízes que se associam a este fenômeno. Observou-se que os diretores, em função do longo período em que permanecem no comando da organização, criaram uma cultura de gerenciamento centralizado, que foi cristalizada no interior da organização, principalmente no que se refere à disseminação de informações.

A **centralização das informações** na diretoria é um dos pontos que favorecem indiretamente a assimetria de informações, pois em primeira análise favorece a centralização. O local onde o associado busca as informações que lhe são mais necessárias é um local de fácil visibilidade por todos os diretores, refletindo indiretamente a necessidade de controle destes e criando, sobretudo em pequenos produtores, o sentimento de intimidação em buscar informações nesse ambiente. Portanto, provoca o afastamento e, conseqüentemente, o aumento da vulnerabilidade destes às incertezas relacionadas às decisões de venda, já que as informações pertinentes a estas decisões, como, por exemplo, as oscilações de preços, somente podem ser obtidas junto aos diretores.

Os **modelos mentais dos dirigentes e o contexto de referência** apresentam-se igualmente como evidências no condicionamento da assimetria de informações. Isto ocorre porque como os dirigentes estão há muito tempo no comando da organização<sup>25</sup>, tem-se a vivência de diferentes contextos e os modelos mentais firmados do que seja o melhor para um produtor de café

---

<sup>25</sup> Diretor-presidente (6 anos); diretor técnico (9 anos); diretor comercial (20 anos); gerente comercial (39 anos). Obs.: Na gestão 2003, alterou-se apenas o diretor técnico.

conhecer e qual a melhor maneira de fazê-lo, o que exerce influência em como a informação direcionada aos associados é conduzida pelos dirigentes.

Assim, pode-se visualizar que a racionalidade dos dirigentes é limitada na atribuição de valor em função do longo período em que permanecem na direção da organização, exercendo pressão sobre a forma com que se gerencia e valoriza a informação destinada ao quadro associativo e que, portanto, geram assimetrias informacionais, que são cada vez mais acentuadas pela busca do auto-interesse. O reflexo desse limite é o estreitamento dos limites dos associados em suas decisões, visto que suas capacidades e conhecimentos serão afetados ou, ainda, o estreitamento do limite na compreensão do comum propósito, já que a assimetria de informação tem também o reflexo de afastar o indivíduo da organização, lançando-o para fora na busca de informações e conhecimentos.

Deve-se considerar a necessidade de a cooperativa trabalhar junto aos associados as informações potenciais, o que se justifica pelo fato de que se assim não o fizer o associado as buscará fora da organização. Assim, estará expondo-a um grau de risco maior, visto que tenderá ao distanciamento da cooperativa, em função de que a potencialidade das informações que possuirá o posicionará de modo mais agressivo que a cooperativa, como pôde ser encontrado em alguns casos observados. O associado que possui aplicação de métodos modernos de gerenciamento, uso racional de defensivos, valorização dos aspectos ambientais da propriedade, tal como o uso de descascador e secador de cerejas, adoção de tecnologias mais sofisticadas, mecanização de colheita, tende a melhor posicionamento no mercado, não somente pela imagem diferencial de seus produtos, mas também pela imagem de sua propriedade<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> O associado que se diferencia geralmente ganha prêmios em concursos de qualidade de café, o que o coloca em posição de destaque no mercado.

A cultura organizacional apresenta-se como um forte elemento determinante da assimetria de informações na organização estudada, pois mantém valores avessos à mudança e à promoção de uma cultura informacional.

*"(...) existe um excesso de zelo com relação às decisões tomadas, um medo de implantar mudanças na cooperativa que afetem o funcionamento tradicional do que sempre tem sido feito. A cooperativa é muito caseira e ela funciona assim; é por isso que não se consegue fazer muita coisa" (Funcionário X).*

*"(...) tem que ser a poder de muita braçada pra conseguir implantar alguma coisa mais inovadora" (Funcionário Y).*

A adoção de novas propostas, sobretudo na área de estímulo à educação e comunicação com o quadro de associados, encontra resistência por parte da organização. A cultura da organização cria resistência a tudo o que afeta a estrutura tradicional de comando perpetuada; a cultura da participação é vista no interior da organização como algo que não satisfaz os interesses da diretoria.

*"(...) é objetivo e interesse da administração motivar o associado a participar? Se é, deve-se criar mecanismos para alcançá-lo, se não for objetivo, a estratégia da administração fica sem sentido; (...) Eles não têm interesse em que o associado participe, eles acham que podem surgir algum questionamento" (Funcionário X).*

Desse modo, os valores enraizados na organização apresentam-se como um elemento que tem condicionado a assimetria de informações existente na cooperativa. Aos associados não se é dada a oportunidade de novos projetos que

favoreçam a comunicação e a disseminação de informações, bem como a promoção de estruturas e/ou mecanismos que favoreçam a integração e o debate entre os membros, como é o caso dos comitês educativos.

*“(...) o nosso negócio é vender café, não informar”<sup>27</sup>*

*“(...) quanto mais bem informado, quanto mais integrado com o funcionamento o associado está, mais ele trava algumas decisões da diretoria. Isso prejudica a diretoria, isso na maneira de pensar deles. Eles acham que você, estando menos informado, dá pra eles mais liberdade de ação; isso é um aspecto muito negativo. E reeleição não dá certo também por isso, porque se o cara, vamos dizer, que ali existe uma mina de ouro, mas esse diretor não quer explorar, se você não tirar esse aqui e colocar outro que queira explorar, essa mina vai ficar ali eternamente sem gerar lucro. É o que acontece lá. Essa diretoria, quando ela bota na cabeça que uma coisa não deve ser feita, não tem ninguém que faça fazer. Então é uma necessidade de mudar”*  
(Associado).

*“(...) a informação na cooperativa é meio fechada, devia ser mais aberta, precisava de umas cabeças mais abertas; (...) Com exceção do [zé], o resto da diretoria já passou do tempo de cair do pé, de tão amadurecida que está”* (Associado).

Por outro lado, um elemento que favorece a reprodução da assimetria de informação favoravelmente aos diretores, encontra-se na inexistência do que

---

<sup>27</sup> Fala do diretor segundo a assessoria de comunicação.

Freire (1976)<sup>28</sup> denomina de “percepção estrutural dos fatos”, ou seja, a compreensão da razão de ser dos próprios fatos, sendo a explicação para os problemas encontradas sempre fora da realidade, ora nos desígnios divinos, ora no destino, ou ainda na consideração de inferioridade natural, criando uma impotência no associado em transformar a realidade.

*“(...) as coisas toda a vida foi assim, né? Aquele que é bem sucedido é idolatrado, e aquele mal sucedido, esquecido. Sempre foi assim, não é culpa de ninguém”* (Associado).

*“(...) tem certas coisas que não é necessário, porque quando você tem bastante é uma coisa, quando tem pouco, tem que conformar com aquilo que você é, né? Se eu tivesse 5 a 10 mil sacas de café, eu ia pensar diferente, né? Acho que cada um tem que ficar num patamar diferente, né?”* (Associado).

O *principal* ao perceber a fraca atuação dos *agentes* em resposta aos seus interesses, inicia uma busca por meios que sejam capazes de atender às suas necessidades, provocando assimetrias informacionais nesta relação. A busca pelo apoio necessário em fontes externas, em termos de informações ou outros recursos, gera no associado o sentimento de desconexão da cooperativa, refletindo na motivação do mesmo em transacionar com a organização.

A observação dos resultados alcançados é apresentada teoricamente como uma alternativa de controle de que dispõem os *principais*, devido às dificuldades de monitoramento. Todavia, há uma tendência de efeito negativo, porque somente a partir do resultado é que se pode visualizar a eficácia das ações dos dirigentes. Nesse sentido, dependendo do grau de complexidade e

---

<sup>28</sup> Alencar (2001).

importância de uma determinada decisão, (grandes investimentos por exemplo, que exigem grandes somas de capital), poderá o resultado comprometer a estabilidade da organização. Por outro lado, foi possível observar que os resultados produzidos pelos *agentes* e visualizados pelos *principais*, na concepção destes, não têm atendido às suas expectativas. As ações dos diretores são consideradas ineficazes para o grupo cooperativado, sobressaindo-se o longo período em atuação como uma das principais causas.

Desse modo, cabe questionar: - se o *agente* possui mais informação, já que ele “observa diretamente e aprende com a sucessiva realização da tarefa”, então quais seriam os fatores que estariam gerando ineficácias na atuação da direção, conforme expresso pelos associados? Detendo mais informação, o *agente* pode transacionar melhor no mercado e, no entanto, não repassar aos associados os ganhos excedentes. Portanto, tal questionamento é exposto pelos associados. Neste caso, poderia estar sendo configurada a ação oportunista dos *agentes* sobre os *principais* em seus direitos residuais.

Por outro lado, detendo o *agente* mais informação e, no entanto, devido às limitações de seus esquemas interpretativos, pode conduzir a organização a uma letargia na promoção de mudanças, o que é evidenciado pelo longo período em que os diretores permanecem no comando da organização. A maioria dos gestores encontra-se no intervalo de nove a trinta e nove anos de atuação na cooperativa, o que torna claro que o cenário de decisão em outras épocas distancia-se em muito do cenário atual, seja em termos intra ou inter-organizacional. Neste caso, o *agente* deter mais informação não significaria um risco aos *principais* no sentido de ocorrência de ações oportunistas daquele, mas por outro lado, o risco para os *principais* passa a ser o de gestão ineficiente da organização e a conseqüente não correspondência às suas necessidades.

Igualmente importante é observar a questão da complexidade informacional. Ressaltando-se que os limites da racionalidade decorrem da



incapacidade da mente humana de aplicar a uma decisão todos os aspectos de valor, conhecimento e comportamento que poderiam ter importância para uma decisão<sup>29</sup>, tem-se então que esta pode estar exercendo uma forte atuação junto aos associados da cooperativa estudada. Isto porque não se identificou um quadro de educação dos membros associados, não somente educação cooperativista, mas também um quadro que forneça ao associado um amplo escopo do valor da informação para a geração de conhecimento, o estímulo em como usar a informação, um debate aprofundado da influência dos contextos ambientais em seu dinamismo. Isto ampliaria os limites na compreensão de diferentes tipos de informação e suas influências sobre o negócio em atividade. Desse modo, tais considerações podem ser vistas como evidências de contribuições na construção paulatina de limitações nos conhecimentos e na forma de interpretar e avaliar o valor e a potencialidade de aplicação das informações.

Assim, além das incertezas advindas de um quadro de ações aleatórias do ambiente, ter-se-iam as incertezas associadas à complexidade informacional, sendo, portanto, um elemento adicional na explicação da assimetria de informações. Observa-se, então, que a presença de assimetria de informação positivamente voltada aos *agentes* torna-se um fator que amplia a racionalidade limitada dos *principais*, constituindo-se, portanto, em um elemento que torna a tomada de decisão nestas organizações ainda mais problemática.

Igualmente importante é destacar que, nas relações de agência, existem elementos que podem influenciar a posição da assimetria, isto é, se ela se voltará para os *agentes* ou para os *principais*. A discussão teórica da agência apresenta a assimetria de informação centralizada apenas nos *agentes* e o que passa a ser questionado quando se verifica a possibilidade de inversão da assimetria de

---

<sup>29</sup> Simon (1965).

informação, voltando-se aos *principais*. Portanto, é apresentado como condicionante a própria assimetria de informação gerada e mantida pelos *agentes*.

#### **7.4 Efeitos da assimetria de informação nas transações, agenciamento e relações de confiança**

Buscar uma compreensão acerca dos efeitos que a assimetria de informação provoca na organização constitui-se de fundamental importância. Há necessidade de melhor visualizar a força que exerce na efetividade das transações dos membros com a organização, em que as relações de confiança apresentam-se como essenciais.

Transações são realizadas entre atores econômicos, sejam para trocar bens ou serviços. Ao realizarem as trocas, os atores engajam-se em transações que se distinguem pelas características de frequência, incerteza e especificidade de ativos, segundo os pressupostos da economia dos custos de transação.

Todavia, ao se considerar o conceito de transação para as organizações cooperativas, é importante observar a premissa implícita de atendimento econômico e social advindo da dupla natureza destas organizações. As transações, numa organização cooperativa, não podem ser vistas apenas como relações de trocas físicas, como as transações de compra e venda, por exemplo. Elas devem ser abordadas também numa perspectiva relacional, na qual a troca de elementos intangíveis e subjetivos, como são as informações, expectativas e necessidades, trazem à tona a importância de se colocar o indivíduo no centro da análise das transações e, portanto, considerá-las como todo o relacionamento estabelecido pelos membros da cooperativa com a organização, seja numa perspectiva objetiva ou subjetiva.

A assimetria de informação eleva a incerteza não somente nas decisões, mas também na visualização da direção do comportamento, seja do *agente* ou do *principal*. Considerando que a assimetria de informação foi evidenciada por meio da incerteza dos associados, visualizou-se como um importante efeito a busca de informações fora da organização, ou seja, comportando-se de modo a não atender às necessidades de informações dos associados, sobretudo no que tange ao aspecto mercadológico, os *agentes* criam nos associados a ansiedade na busca de tais informações, cuja direção é tendente à redução da incerteza nas decisões, na busca de maximizar os resultados.

Assim, o impacto que a assimetria traz é o de expor a organização ao risco da redução da frequência do associado em transacionar com a mesma. Isto porque, ao não ser atendido pela cooperativa, emerge nele o sentimento de desvalorização e desconfiança para com os dirigentes, aumentando-se as chances de transacionar com outras organizações e, adicionalmente, elevando-se os custos dos ativos específicos.

As evidências da pesquisa demonstram que os custos de transação que a cooperativa incorreria para corrigir tais desalinhamentos tenderão a ser mais elevados do que seriam caso provesse uma estrutura de informações mais dinâmica e transparente, já que a informação foi apresentada como um importante elemento na melhoria do relacionamento do associado com a cooperativa e, por conseguinte, em sua motivação e confiança.

Desta forma, a valorização, pelos dirigentes, de estruturas de informação rápidas, seguras e transparentes teria impacto sobre os custos de transação, já que os altos níveis de comunicação geram altos custos de administração e investimentos específicos, como em infra-estrutura de informação. Mas, por outro lado geram ganhos de coordenação, como confiança, compromisso e certeza, sendo as organizações cooperativas particularmente sensíveis a estes elementos já que dependem dos investimentos dos associados.

Dessa forma, em virtude da centralização de informações detectada na organização, têm-se maiores custos de agenciamento, pois, quanto mais forte a centralização das informações pela cooperativa, maiores serão os custos de controle, já que a organização não proporciona os canais de abertura para a promoção das transações com o mínimo desgaste pelo associado. Assim, o reflexo são perdas de bem-estar, que geram associados desconfiados, desmotivados e pouco coesos na organização.

Outro importante efeito da assimetria de informação evidenciado é a presença física do associado constantemente na cooperativa que, além de ser o local da concentração das informações, constitui-se no único meio de que dispõe o associado para passar a imagem de controle para os dirigentes. Isto porque, pelos mecanismos legais o associado não dispõe do conhecimento necessário para posicionar-se de modo mais crítico frente às ações dos dirigentes e, dentre vários fatores, o desconhecimento do estatuto da cooperativa e a impotência em questionar as ações da diretoria são importantes razões.

A busca incessante pela informação no interior da organização estudada e, ao mesmo tempo, o acesso centralizado, geram, além de tumulto no *layout*, um clima de insatisfação, em que para os mais ávidos por informações, desencadeia-se um sentimento de cansaço, gerando o custo do “cansaço e desmotivação” do associado. Além disso, ele passa a ser visto como “inconveniente” pelos funcionários, gerando o custo do afastamento do mesmo.

A assimetria de informação, especialmente nas informações críticas, gera como efeito a não percepção pelo associado da dimensão de “dono” da cooperativa, onde se pôde constatar, além do aspecto da patronagem, o sentimento de subordinação dos associados aos diretores, bem como a percepção por aqueles da necessidade de mudanças e a percebida impotência em promovê-las, deixando transparecer a força do poder dos dirigentes na organização.

O fato de os associados não estarem satisfeitos com os resultados alcançados pelos dirigentes gera desmotivação e desconfiança. O custo da possível perda residual transforma-se em custo de perda de confiança do associado nos *agentes* da cooperativa, o que toma uma dimensão muito maior em se tratando da presença de assimetrias informacionais, sobretudo dado o potencial reflexo nas transações efetivadas com a organização.

No que se refere aos problemas do agenciamento, observa-se que o problema do *free-rider* (no sentido do associado usar a estrutura e não se comprometer com ela), advindo do problema da propriedade comum, expressa que a cooperativa é deficiente no gerenciamento das informações críticas. Desse modo, percebe-se a ausência de ênfase na importância em incentivar o associado a conhecer, investir e se comprometer com o seu empreendimento. Logo, a assimetria de informações críticas positivamente voltada aos *agentes* acentua este problema.

Um dos incentivos observados na cooperativa estudada que favorece este problema refere-se à ineficiência na área de compras, incentivando os associados a buscarem melhores condições fora da cooperativa, o que não deixa de ser um incentivo “psicológico” para também venderem fora dela. Para alguns associados, tal visão é considerada positiva, encarando esta postura dos dirigentes como uma valorização na liberdade de escolha dos associados, expressando: “(...) a cooperativa deixa o associado bem livre, pra ele comprar aonde ele quiser”. Assim, percebe-se a criação de uma visão de flexibilidade no compromisso com a organização, demonstrando a incompreensão pelos diretores das implicações advindas deste problema.

*“(...) eu acho que se ele [o associado] encontrar vantagens financeiras, ele tem uma tendência de ele mesmo buscar alguma solução para o seu*

*comércio. Isso é uma condição natural... Não é que ele deixou a cooperativa, ele obteve um significado melhor ali” (Diretor).*

Outra observação é que a assimetria de informações positivamente voltada aos membros menos dependentes da cooperativa apresenta-se como um risco aos demais associados, no sentido em que tenderá a ocasionar o **problema do portfólio**, visto que aqueles tenderão a buscar seus próprios objetivos em detrimento dos da coletividade<sup>30</sup>.

*“(...) meu pai está convencendo eles lá na cooperativa pra fazer o silo do milho (...) Que o negócio é bom, que vai ser bom pra todo mundo, que vai ser bom pra o município, mas está pensando mesmo é na gente (...) Meu pai sabe trabalhar a mente deles” (Associado).*

Essa situação é ainda mais agravada pela baixa participação dos associados junto à gestão da cooperativa, sobretudo nas assembléias, onde as propostas são “apreciadas” e votadas. Ou seja, o problema maior reside no fato de que os associados, em sua maioria, não participam do planejamento da cooperativa e o que na prática ocorre é que tomam decisões “já tomadas”.

O problema da excessiva centralização de informações nos dirigentes da cooperativa estudada, e de modo mais específico em alguns dirigentes, em geral os mais antigos na organização, apresenta-se como um elemento que acentua a assimetria de informações e, por conseguinte, tende a elevar os **custos de controle** da organização pelos associados. Nesse ponto, os custos em que a organização incorre são, em última análise, gerados pela desconfiança com conseqüências na motivação e permanência do associado na cooperativa. A

---

<sup>30</sup> Ver Pereira (2002).

assimetria de informações torna-se ainda mais problemática para as cooperativas pelo fato de que, em virtude da intransferibilidade dos direitos de propriedade, o sistema cooperativo agrícola não dispõe de estrutura que permita reduzir as assimetrias nas informações dos atores por meio do comportamento acionário<sup>31</sup>.

A maior assimetria de informação tende a tornar a tomada de decisão mais problemática, visto que os associados não terão o conhecimento necessário, sobretudo nas informações críticas, para melhor se expressarem nos rumos tomados pelos dirigentes. Assim, quanto mais problemática se apresentar a tomada de decisão, elevar-se-á o potencial de ocorrência de assimetrias informacionais, perfazendo, portanto, um percurso cíclico. Dessa forma, quanto menor a assimetria de informação, menores tenderão os custos de agência associados ao problema da tomada de decisão, já que reduzirá o potencial de perda de confiança, desmotivação, afastamento do associado e a conseqüente perda de transações.

Adicionalmente, a assimetria de informação tem o potencial de gerar um agravamento no problema do horizonte nas cooperativas. Tal problema é caracterizado quando o direito residual sobre o uso dos ativos é menor que a vida do ativo, o que ocorre quando os associados, já em vias de se aposentar, tendem a rejeitar projetos de longo prazo, visto que desejam extrair vantagens a curto prazo. Assim, a assimetria de informações, sobretudo de informações críticas (informações de planejamento estratégico, por exemplo), geraria no associado a maior sensação de risco em apoiar os projetos de longo prazo, sobretudo os associados mais jovens.

Observou-se que os associados valorizam ações não empreendidas pelos dirigentes, como a realização de parcerias e melhor atuação no mercado externo, ampliando os contatos internacionais. Portanto, são expressões de que os

---

<sup>31</sup> Como ocorre com a Comissão dos Valores Mobiliários para as sociedades de capital aberto (Zylbersztajn, 2002).

dirigentes não atuam nesta direção e, conseqüentemente, ações que refletem a valorização pelos associados de investimentos de longo prazo.

Pode-se então deduzir uma possível inversão no problema do horizonte, ou seja, pressupõem-se que as províncias de significado interiorizadas pelos dirigentes estariam gerando divergências na sua orientação temporal, conseqüentemente gerando assimetria nas informações potenciais. Ações empreendidas por alguns associados são os elementos que evidenciam a preocupação destes para as exigências do mercado, demonstrando portanto maior valorização das informações neste campo do que os dirigentes consideram.

É importante frisar que a assimetria de informação não deve ser vista de uma perspectiva generalizada, ou seja, ao se falar em assimetria de informação, deve-se pensar nas possibilidades de diferentes apresentações desta para diferentes interesses, logo, diferentes tipos de informação envolvidas, conseqüentemente abrindo-se possibilidades para diferentes implicações nas relações entre *agente* e *principal*. Um exemplo é o interesse do agente por manutenção da sua posição na organização, tendendo a gerar assimetria em informações que habilitariam outros a desempenhar as funções que desempenha (o que é particularmente importante para as cooperativas, já que associados podem ser eleitos dirigentes e, portanto, tornarem-se agentes) sendo uma possível justificativa para a não promoção de instâncias aproximadoras do quadro de associados. Desse modo, é a promoção da assimetria de informação gerando assimetria de informação em potencial.

Quando a assimetria de informação promovida pelos *agentes* é muito evidente, pode ser percebida pelos *principais*, causando nestes uma reação de antecipação. Assim, pode-se prever que, ao perceber que as intenções dos dirigentes soam dissonantes das suas, os associados tendem a distanciarem-se da organização no atendimento de suas necessidades, sendo portanto questionável a



denominação de tal comportamento de oportunista. Assumindo-se que as intenções dos dirigentes não sejam dissonantes das dos associados, estes tendem a assim não percebê-las, em função da não abertura de informações, revelando-se a duplicidade negativa dos efeitos da assimetria informacional.

Por outro lado, é importante tecer a seguinte ressalva: se o associado desconhece o sentido de pertencer a um grupo, o sentido da existência da coletividade na qual está inserido, como pode agir em prol desta coletividade, já que sente desvinculado desta? Considerando-se que a organização não lhe fornece as informações consideradas essenciais à otimização das decisões, impulsionando-os à busca por meio de outras organizações, desse modo, transações do associado com outras organizações que atendam aos seus interesses não correspondidos pela cooperativa poderiam ser chamadas de oportunistas? Dada esta indagação é que defende-se a necessidade de se bem gerir a informação, considerando os sujeitos para os quais deve ser direcionada, em suas necessidades e desejos de conhecimento organizacional e ambiental, de modo que, atendendo às suas necessidades, gere confiança na relação.

As proposições teóricas daqueles que defendem a informação como um elemento que favorece a criação de confiança, apresenta-se aqui como um apoio para tecer considerações a este respeito. Portanto, assume-se que se a presença de informação assume preponderante papel na construção de confiança, pode-se depreender que a presença de assimetria de informação move forças na direção contrária.

As evidências demonstraram que os associados valorizam a informação clara e em maior quantidade como ações que deveriam ser priorizadas no gerenciamento da informação empreendido pelos dirigentes. Assim, ao expressarem considerações de como outras organizações comportam-se frente à disseminação de informações, os associados estariam manifestando a necessidade de sua organização também atuar naquela direção. A expressão do

que o associado vê de positivo em outras organizações em termos informacionais significa exatamente o que gostaria de obter da cooperativa.

O fato de os associados expressarem a postura dos dirigentes de outras cooperativas com relação à disseminação e facilidade com que se pode obter informações, demonstra que o associado necessita de tal postura na organização em que faz parte, rejeitando, portanto, a postura da direção quanto à gestão da informação. Isto apresenta-se como uma evidência que impulsiona o surgimento da dúvida e, assim sendo, é o suficiente para gerar desconfiança em por que a cooperativa não procede da mesma maneira que as outras? Onde estaria o problema? São questionamentos que perpassam na reflexão dos membros e, portanto, de potencial influência em seu comportamento.

Na visão dos associados, a maior disseminação de informações pelos dirigentes poderia conferir maior poder aos associados, para argumentar, criticar e “travar” decisões. Portanto, esta é a justificativa para a fraca atuação dos dirigentes em promover uma política de informação na organização. No entanto, o associado percebe a postura da direção no que tange ao ocultamento de informações, reduzindo as chances de os associados tomarem parte na organização, o que, por conseguinte é visto de modo negativo pelos associados, em que a comparação que fazem quanto à gestão da informação em outras cooperativas é uma evidência básica de desconfiança.

Desse modo, as evidências demonstram que a assimetria de informação presente nas inter-relações *agente e principal* indica a influência desta sobre as relações de confiança dos associados com os dirigentes da organização, apresentando-se como forte indício do comportamento negativo nas transações efetivadas pelos membros associados.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se falar em assimetria de informação sublinha-se que sua existência condiciona-se à existência de dois ou mais sujeitos, devendo-se portanto analisá-la numa perspectiva relacional, em que o grau de profundidade em que se dará, delimita-se por fatores enraizados nas relações sociais e econômicas.

Visualizar a informação como substância vital para inserção do indivíduo na coletividade, a partir da qual serão estabelecidas as suas relações de produção, determinando subsequente a amplitude de suas ações, significa apresentar a organização social como ponto de partida para qualquer análise.

Assim, visualizando-se as organizações cooperativas como coletividades e, por natureza, complexas, permeadas por uma multiplicidade de relacionamentos, é que se verifica a importância da busca por melhores compreensões acerca do fenômeno da assimetria de informação, implícito nestes relacionamentos e por meio dos quais consolidam-se as transações da organização.

No entanto, ao se considerar o conceito de transação para as organizações cooperativas, destaca-se a premissa implícita de atendimento econômico e social presente na natureza destas organizações. As transações numa organização cooperativa necessitam ser visualizadas para além do conceito de trocas físicas, devendo-se evidenciar a força que a troca de elementos subjetivos entre *agentes* e *principais*, como o são as informações, expectativas e necessidades, trazem para a efetividade das trocas físicas. Portanto, deve-se posicionar o indivíduo no centro da análise das transações.

Neste contexto, as evidências demonstraram que os associados da cooperativa têm pouca e em alguns aspectos nenhuma informação direcionadas pelos agentes da organização, configurando-se a inexistência de uma cultura de

informação, e que é agravada pela visão reducionista dos dirigentes quanto ao valor da informação aos associados. Paralelamente a isto, a insatisfação quanto às informações prestadas e a conseqüente desconfiança dos associados nas ações dos dirigentes, explicitando a necessidade de mudança no comando da organização, são todas justificativas factíveis da forte presença de assimetrias informacionais no *locus* organizacional cooperativo.

A cristalização de valores tradicionais na gestão da cooperativa e as relações de poder que se estabeleceram na organização condicionam os *agentes* a uma postura comumente criticada na gestão das cooperativas. Ao serem resistentes às mudanças, os *agentes* posicionam-se lentamente no mercado, deixando de obter ganhos adicionais às economias associadas, gerando desmotivação e afastamento dos membros.

Da não efetividade em melhor se empenhar para responder aos interesses dos *principais*, surge o problema de monitoramento das ações dos diretores, em que a assimetria de informação existente entre associados e dirigentes, tem criado um sentimento de desconfiança nos associados, levando-os a crer que os dirigentes não estão trabalhando em prol do grupo, o que gradativamente tende a afetar a manutenção do relacionamento.

Logo, ao expressarem a necessidade de conhecer o quanto os dirigentes estariam usufruindo das negociações, cabendo observar que não se põe em questionamento se eles estariam ou não usufruindo de vantagens nas negociações, tem-se, então, a dúvida implícita quanto à idoneidade dos dirigentes na condução da administração da cooperativa, embora o discurso de modo geral tenha caminhado na direção oposta.

Uma vez que os associados não têm em seu imaginário a representação de “donos” da cooperativa, tem-se um sentimento de impotência quanto a ações remodeladoras na organização, deixando transparecer a fragilidade do monitoramento na diretoria da cooperativa, visto que monitorar significa ter

autoridade para contratar, demitir, mudar, renegociar, definir estratégias, o que efetivamente não ocorre na realidade destas organizações. Cabe observar que elementos como a patronagem e a baixa faculdade crítica encontradas entre os associados são também importantes condicionantes da assimetria de informação e, portanto, da passividade natural do associado em tomar parte na organização.

Nesta perspectiva, a assimetria de informação criada, mantida e promovida nos relacionamentos entre *agentes* (dirigentes) e *principais* (associados) demonstra a necessidade de se transpor as barreiras impostas pela cultura, pelas relações de poder institucionalizadas, bem como, e talvez a mais complexa, pelos limites cognitivos determinantes dos modos de aprender e agir dos atores. Igualmente, significa vencer o preconceito acerca da capacidade criadora dos indivíduos, de modo a reconhecer a importância de se abrir os canais necessários para a promoção do conhecimento.

Buscar compreender o valor da informação, para estas organizações, significa ir além do que ela pode gerar em termos de resultados econômicos, significa visualizá-la como potencializadora de uma comunidade, efetivamente “cooperativa” e auto-desenvolvida. É necessário que as organizações cooperativas (*agentes*) lancem um olhar para a importância das informações na geração de conhecimento e, conseqüentemente, de competitividade e auto-sustentação das unidades produtivas associadas (*principais*).

É mister ressaltar que a assimetria de informação molda um cenário em que elementos subjetivos, como a confiança, importante elemento do capital social e essencial à consolidação do empreendimento cooperativo, torna-se fragilizada, afetando toda a estrutura relacional e transacional do associado com a organização. A manutenção da assimetria de informação pelos dirigentes (*agentes*), fortalecendo os elementos que a condicionam e a “miopia” com relação aos seus efeitos, trazem à tona o risco a que se sujeitam a eficácia das estruturas cooperativas.

Vale observar que as raízes da confiança dos associados na cooperativa encontram-se circundadas por uma perspectiva de cálculo, estando fortemente associadas a uma relação de dependência dos membros com o provimento de recursos e informações. Portanto, a confiança não é originada da identificação dos membros com a organização. Tal fato implica em uma maior vulnerabilidade da organização aos comportamentos dos membros associados, e que é agravada pela assimetria de informação encontrada no espaço organizacional. Logo, a assimetria de informação visualizada em sua macrodimensão tende a moldar comportamentos competitivos, influenciando portanto as bases da confiança.

Falar da assimetria de informação apenas como a diferença de informações entre os atores, em que uma parte pode se apropriar da outra para extrair vantagens, não estaria completo, sem se dizer que uma parte, *agente*, pode se apropriar de informações para impedir que outra parte, *principal*, tenha ganhos (conscientização e posicionamento na exigência de direitos, cobrança de deveres, ganhos de participação, emergência de novos líderes). Estes são alguns exemplos que podem gerar perdas à contraparte, já que afetariam a manutenção da ordem por esta institucionalizada, caracterizando um comportamento que passa longe de ser chamado “cooperativo”. Dessa forma, encontram-se justificativas para a não valorização de mecanismos de aproximação dos associados à cooperativa, como são os comitês educativos no papel de instâncias redutoras de assimetrias informacionais.

Todavia, pode-se perceber que os condicionantes da assimetria de informação internamente encontrados na organização, em especial os valores cristalizados e avessos a uma cultura de informação, tal como as relações de poder advindas, criam uma assimetria de informação na direção inversa a um dos pontos discutidos pela teoria da agência. Assim, o *agente* não necessariamente tem mais conhecimento que o *principal* em virtude da posição

que ocupa, já que passa a alimentar as condições de manutenção da assimetria, gerando como reflexo a busca, pelo *principal*, de informações não supridas, de acordo com suas necessidades, desejos e percepções. Estes são direcionados, então, a fontes de informações externas à organização, podendo até ser conduzido a outra cooperativa, dando início ao desvínculo com a organização, o que tende a produzir reflexos diretos nas transações efetivadas e, conseqüentemente, na competitividade do grupo cooperativado.

Portanto, a promoção de assimetrias informacionais, subvalorizando ou encobrendo o valor das informações para o quadro associativo, sobretudo nas assembléias gerais, instância máxima de decisão das cooperativas, faz emergir como problema, decisões baseadas em informações superficiais, colocando em risco não somente os negócios individuais mas também toda a estrutura de organização da cooperativa.

A gestão das informações centralizadas pelos *agentes* da organização acentua os riscos típicos dos relacionamentos de agência, emergindo a assimetria nas informações como uma necessidade para a manutenção da ordem institucionalizada.

Na situação investigada verificou-se que a assimetria de informação tem o potencial não somente de agravar os problemas de agência listados por Cook (1995), mas também de alterar o discurso destes abordado até então, sugerindo-se, entretanto, maiores análises que confirmem estes achados em outros campos de pesquisa.

Os desafios na redução de assimetria de informações entre *agentes* e *principais* nas cooperativas residem então nos condicionantes da assimetria identificados, o que implica em um grau elevado de dificuldade. Isto porque, ao se deparar com elementos enraizados na cultura da organização, como os valores e normas institucionalizadas, a consolidação de um estilo de gestão, que em muito se aproxima da heterogestão, bem como aspectos cognitivos que

configuram a avaliação situacional e o direcionamento das decisões, são alguns elementos que demonstram o desafio a que os mecanismos de controle de que dispõem os associados logrem êxito, considerando sua efetividade e transparência.

Vale observar que a promoção da redução de assimetrias em informações mínimas operar-se-ia com mais facilidade dado que as mudanças requeridas são de cunho estrutural, ao passo que em se tratando da necessidade de redução de assimetrias em informações potenciais ou críticas, a mudança tende a esbarrar em fatores culturais e de visão estratégica, exigindo, portanto, maiores esforços dos implementadores.

Sugere-se, então, a necessidade de revisão na conduta dos gestores dessas organizações com relação às informações direcionadas aos associados. Isto porque, sendo estes os *principais*, necessário se faz o levantamento de suas necessidades e desejos informacionais. Na realidade, isto não foi observado junto à organização pesquisada, para que a proposta da autogestão se concretize e que os associados logrem maior eficácia em suas decisões, alcançando melhores posicionamentos nos âmbitos econômicos, políticos e sociais, mantendo a organização a partir de suas transações.

A assimetria de informação pode então ser apresentada como um elemento central na análise das organizações cooperativas. Identificou-se que o fenômeno da assimetria de informação associa-se a fatores que estão na essência das organizações cooperativas, como a confiança, a lealdade e a democracia. E, embora cresça a discussão sobre a melhor definição dos direitos de propriedade como forma de fidelização dos membros à organização, é importante considerar a assimetria de informação como importante vetor comportamental, portanto, de potencial influência no relacionamento dos membros com a organização.

Concluir sobre a assimetria de informação no espaço organizacional cooperativo não se apresenta uma tarefa fácil a ser empreendida, visto que a



conclusão que se chega aqui é que há muito ainda a percorrer para uma melhor elucidação das nuances deste fenómeno. No entanto, acredita-se ter despertado a atenção para que este caminho seja por outros continuado.

## 9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, E. **Associativismo rural**. [Lavras: UFLA/DAE], [2001]. 67 p. (Complexos Agro-industriais, Coletânea).
- ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 1999. 125 p.
- AMARAL, L. A. M. **Praxis: um referencial para o planejamento de sistemas de informação**. 1994. 208 p. Tese (PhD) - Universidade do Minho, Portugal.
- AMODEO, N. B. P. **As cooperativas agro-industriais e os desafios da competitividade**. 1999. 318 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Soropédica, Rio de Janeiro.
- ARAÚJO, E. A. de. **A construção social da informação: práticas informacionais no contexto de Organizações não governamentais/ ONGs brasileiras**. Brasília: Universidade de Brasília, 1998.
- BACHMANN, R. Trust and Power as means of co-ordinating the internal relations of the organization: a conceptual framework. [s/d]. Disponível em: <<http://www.ub.rug.nl/eldoc/som/g/02G10/02G10.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2003
- BACHMANN, R. Trust, power and control in trans-organizational relations. Paper presented to the SASE-conference, July, 8-11, 1999, Madison, Wisconsin, U. S. A.
- BENEYTO, J. **Informação e sociedade: os mecanismos sociais da atividade informativa**. Tradução: Maria de Lourdes Allan. Petrópolis: Vozes, 1974. 208 p.
- BERTERO, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M. T. L. et. al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. p. 29-44.
- BIALOSKORSKI, S. N. Cooperativas: um ensaio sobre eficiência econômica, contratos e fidelidade. In: WORKSHOP INTERNACIONAL DE TENDÊNCIAS DO COOPERATIVISMO, 3., 2002, Ribeirão Preto. **Anais...**

Ribeirão Preto: EOCESP/SESCOOPSP/FUNDACE/PENSA/FEARP-USP, 2002. 17 p.

BIALOSKORSKI, S. N. A Nova Geração de Cooperativas e a coordenação de sistemas agroindustriais. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999, Ribeirão Preto. *Anais...* Ribeirão Preto: FEA/USP, 1999. 18 p

BLOMVIK, K.; STAHL, P. Organizational Trust Building. In: ANNUAL IMP CONFERENCE IN BATH, 16., 2000, UK. *Paper presented....* Uk, 2000.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora, 1994. p. 203-241.

BORGEN, S. O. Identification as a trust-generating mechanism in cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Liege, v. 71, n. 4, p. 209-228, 2001.

BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 24, n. 2, p. 181-188, maio/ago. 1995.

BRAGA, M. J. O cooperativismo na dinâmica do agribusiness. *Economia Rural*, Viçosa-MG, v. 8, n. 1, p. 21-25, jan./mar. 1997.

BRAGA, N. *Os processos de decisão e de comunicação nas organizações*. Belo Horizonte, 1991. 126 p.

BREDA, N. L. *Coordenação da cadeia produtiva do leite: um estudo de subsistemas no Oeste de Santa Catarina*. 2001. 173 p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.

CAPRA, F. *A Teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. Cultrix, 1996. 256 p.

CHOO, C. W. Information Management for the intelligent Organization: Roles and implications for the Information Professions. In: DIGITAL LIBRARIES CONFERENCE, 1995, Singapore. *Paper presented...* Singapore, 1995.

CONDON, A. The methodology and requirements of a theory of modern cooperative enterprise. In: ROYER, J. S. (Ed.). *Cooperative theory: new approaches*. Washington, DC: US Department of Agriculture, 1987. p. 1-32. (ASC Service Report ; n. 18).

COOK, M. The future of U. S. Agricultural Cooperatives: A Neo-institutional approach. *American Journal of Agricultural Economics*, Ames, v. 77, n. 5, p. 1153-1159, Dec. 1995.

CRUZ FILHO, H. **Informação contábil como fator de estímulo à participação na cooperativa.** 1995. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação,** Laurence Prusak. Tradução: Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998. 315 p.

DIAS, R. L. **O papel da informação de mercado na comercialização de hortigranjeiros no Distrito Federal.** 1997. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG.

ESCHENBURG, R. Problemas de direção de cooperativa. **Cooperação e organização da suprema vontade: as bases da teoria econômica de cooperação e sua importância para as cooperativas.** In: ESCHENBURG, R. **Problemas de organização.** 1978. Cap. 24,

FARIA, J. H. de. **Relações de poder e formas de gestão.** Criar Edições/FAE, 1985. 88 p.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais.** Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, 1994.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L. et. al. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989. p. 15-27.

FULTON, M. **Cooperatives and Member Commitment.** LTA. n. 4, p. 418-437, 1999.

FULTON, M. The future of canadian agricultural cooperatives: a property rights approach. *American Journal Agricultural Economics*, Ames, v. 77, n. 5, p. 1144-1152, Dec. 1995.

GAMBETTA, D. 'Can We Trust Trust?'. In: GAMBETTA, D. (Ed.) **Trust: making and breaking cooperative relations.** Electronic edition. Oxford: Department of Sociology, University of Oxford, 2000. Chap. 13, p. 213-237,

Disponível em: <<http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/gambetta213-237.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2003.

GOOD, D. 'Individuals, interpersonal relations, and trust'. In: GAMBETTA, D. (Ed.). **Trust: making and breaking cooperative relations**. Electronic edition. Department of Sociology, University of Oxford, 2000. Chap. 3, p. 31-48. Disponível em: <<http://www.sociology.ox.ac.uk/>> Acesso em: 01/05/2003.

GOUVEIA, L. B. **Gestão da informação: fluxo de informação aplicações tipo**. 2000. Dissertação (Mestrado) – Porto.

HAKELIUS, K. Paths of Change for Farmer Co-operatives. In: INTERNATIONAL CO-OPERATIVES RESEARCH CONFERENCE "Values and Adding Value in a Global Context", 1998, Ireland. Paper... Ireland, 1998.

HARDY, C.; CLEGG, S. R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: **Handbook de estudos organizacionais – reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2.

HEMERLY, F. X. **Cadeia produtiva do café no Estado de São Paulo: possibilidades de melhoria de sua competitividade no segmento agrícola**. 2000. Tese (Doutorado em Pré-processamento de Produtos Agropecuários) – Universidade de Campinas, Campinas, SP.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, Lausanne, v. 3. n. 4. p. 305-360, Oct. 1976.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. G. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66-75, jul./set. 1994.

LIMA, E. C. P. **Privatização e desempenho econômico: teoria e evidência empírica**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 1997. 55 p. (Texto para discussão ; n. 532).

LOPES, R. M.; SOUZA, G. S. O mercado como foco: novos tempos pedem reestruturações das cooperativas do agronegócio e sua adequação aos problemas do novo mercado. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 12, p.24-31, dez. 2001.

LORENZ, E. H. 'Neither friends nor strangers: informal networks of subcontracting in French Industry' In: GAMBETTA, D. (Ed.). **Trust: making**

**and breaking cooperative relations.** Electronic edition. Oxford: University of Oxford. Department of Sociology, 2000. Chap. 6, p. 194-210. Disponível em: <<http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/lorenz194-210.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2003.

LORENZEN, M. Information cost, learning, trust: Lessons from co-operation and higher-order capabilities amongst geographically proximate firms. **DRUID Summer Conference**, Bornholm, June 9-11, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. da S. Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo. In: FENSTERSEIFER, J. E. (Org.). **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade.** Porto Alegre: Ortiz, 1995. p. 217-242.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. da S.; FERNANDES, B. H. R. Um modelo e quatro ilustrações: em análise a mudança nas organizações. **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 23., 1999, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Mudança organizacional, esquemas interpretativos e contexto institucional: dois casos ilustrativos. **Revista de Estudos Organizacionais**, Maringá, v. 1, n. 2, p. 1-16, jul./dez. 2000.

MARIZ, L. A. C. Explorando os Limites do Conceito de Confiança Interorganizacional: o caso de redes de desenvolvimento tecnológico. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002. CD-ROM.

MENOU, M. J. Cultura, informação e educação de profissionais de informação nos países em desenvolvimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 25, n. 3, p. 298-304, set./dez. 1996.

MONSMA, K. Repensando a escolha racional e a Teoria da Agência: fazendeiros de gado e capatazes no século XIX. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 15, n. 43, p. 83-110, 2000.

MORESI, E. A. D. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. **Inteligência Organizacional e Competitiva.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. 344 p

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996. 421p.

NAVES, F. L. *A construção social na organização: um estudo em duas comunidades rurais*. 1997. 107 p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural e Desenvolvimento) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.

NAVES, F. L. Práticas de gestão em organizações capitalistas e cooperativas: similaridades e contradições. *Perspectiva Econômica*, v. 34, n. 105, p. 67-80, 1999. Série Cooperativismo, v. 34.

NILSSON, J. Organizational principles for co-operative firms. *Scandinavian Journal of Management*, Oxford, May, 1998. 28 p.

NOORDERHAVEN, N. G. Opportunism and Trust in transaction Cost Economics. In: GROENEWEGEN, J. (Ed.) *Transaction cost economics and beyond*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1996. p. 105-128.

PAIVA, S. B. Algo novo no mundo empresarial: do turbilhão de dados ao requinte da inteligência. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 31-39, out./dez. 2002.

PEREIRA, J. R. Cooperativas agroindustriais e pequenos produtores rurais: velhos dilemas em novos contextos. In: *Agronegócio cooperativo*. Viçosa: UFV/DER, 2002. p. 119-139.

PESSALI, H. F. Teoria dos custos de transação: uma avaliação a luz de diferentes correntes do pensamento econômico. Curitiba: UFPR, 1998. 157p.

PITASSI, C.; LEITÃO, S. P. Tecnologia de informação e mudança: uma abordagem crítica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 77-87, abr./jun. 2002.

PONDÉ, J. L.; FAGUNDES, J.; POSSAS, M. Custos de transação e políticas de defesa da concorrência. *Revista de Economia Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 2, 1998.

POZZEBON, M.; FREITAS, H, M, R, de. Por um conjunto de princípios que possibilitem a construção de novos modelos de sistemas de informação. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 31, n. 5, p. 87-104, set./out. 1997.

RESENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 31, n. 2, p. 120-128, maio/ago. 2002.

RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J. B. Transaction cost analysis: past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 61, n. 4, p. 30-54, Oct. 1997.

SAKO, M. **Does trust improve business performance**. London: London School of economics and political science, 1997. 39 p.

SALOMÉ-PEREIRA, H. M. **Direitos de propriedade em projetos cooperativos de pesquisa**. 1998. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo. Faculdade de Engenharia e Administração.

SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, Winter, 1984.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2. Ed. São Leopoldo: UNISINOS, 1999. 495 p.

SCHNEIDER, J. O. Principais problemas na comunicação cooperativa. In: PINHO, D. **Administração de cooperativas: v. III - manual de cooperativismo**. São Paulo: CNPq, 1982. p. 141-145.

SEGATTO-MENDES, A. P. **Teoria de Agência aplicada à análise de relações entre os participantes dos processos de cooperação tecnológica universidade-empresa**. 2001. 250 p. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo.

SHULMAN, A. D. **Putting group information technology in its place: communication and good work group performance - handbook of organizational studies**. London, 1996. p. 357-374.

SILVA, J. G. e.; MARINHO JUNIOR, I. B. Socialização da informação: aportes da teoria da ação comunicativa. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 25, n. 3. p. 466-472, set./dez. 1996.

SILVA, T. N. Participação dos cooperados na gestão das cooperativas de produção: uma análise da separação entre propriedade e controle. *Perspectiva Econômica*, São Leopoldo, v. 29, n. 86, jul./set. 1994. (Série Cooperativismo, N. 36).

SIMON, H. **Comportamento administrativo – estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: USAID, 1965. 311 p.



**SOUZA, M. M. C. Algodão orgânico: o papel das organizações na coordenação e diferenciação do sistema agro-industrial do algodão.** 1998. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, Botucatu, SP.

**SPEAR, R. The cooperative advantage. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Liege, v. 71, n. 4, p. 507-523, 2000.**

**STINCHCOMBE, A. L. *Information and organizations*.** Oxford: University of California Press, 1990. 391 p.

**VALADARES, J. H. *Curso de formação de dirigentes: aspectos administrativos de cooperativas*.** Joiville: Ascensão, 1997. (Apostila de Treinamento)

**WADSWORTH, J. *Keep the co-op candle burning - effective member relations essential to keep co-op spirit alive & kicking: education and member relations*.** USDA Rural Business-Cooperative Service. Rural Cooperatives Magazine. 2001.

**WILLIAMSON, O. E. *The Economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*.** New York: Free Press, 1985.

**WILLIAMSON, O. E. *Mercados y jerarquias: su análisis y sus implicaciones antitrust*.** Fondo de Cultura Económica, México, p. 104-156, 1991.

**WILLIAMSON, O. E. *Transaction cost economics: how it works; where it is headed*.** *De Economist*, Dordrecht, v. 146, n. 1, p. 23-58, 1998.

**YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p

**ZUURBIER, P. J. P.; BREMMERS, H. *Analyzing farmer-coop relations: an adjusted TCE-Approach*.** Wageningen: Wageningen Agricultural University, 1997. P. 65-85. Trabalho apresentado no First Brazilian Workshop on Agrichain Management, USP.

**ZYLBERSZTAJN, D. *Empresas cooperativas: reestruturação e sobrevivência*.** relatório final: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, 1999. 106 p.

**ZYLBERSZTAJN, D. *Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas*.** São Paulo: FEA/USP/PENSA, 2002. 20 p. (Working Paper, n.02/017).