

## **A ESTRUTURA INFORMACIONAL NO PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA: ESTUDO BASEADO NA ESTRATÉGIA ENQUANTO PRÁTICA**

*THE STRUCTURE OF INFORMATION FOR THE PROCESS OF STRATEGIC  
DECISION MAKING: A STUDY BASED ON THE STRATEGY WHILE IN PRACTISE*

**Gustavo Abib**

**Sergio Bulgacov**

**André Luis Marra do Amorim**

Universidade Federal do Paraná, Brasil

---

### **ABSTRACT**

This research aims to study the informational structure behavior at the strategic decision process of two cooperatives located in the state of Parana, Brazil. For the referenced analysis it was used the social relation practices emerged between the cooperatives and its cooperated staff and the analysis of the process as a competitive resource. The research kind was multicase one with descriptive and exploratory methodology and data analysis triangulation. The findings showed that the informational structure behavior has differences in use and importance when observed at different moments of the strategic decision process and at different hierarquical levels.

**Keywords:** informational structure; information; decision process; strategy; social practices.

### **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo pesquisar o comportamento da estrutura informacional no processo decisório estratégico de duas cooperativas paranaenses. Como referência de análise utilizaram-se as práticas das relações sociais construídas entre as cooperativas e os seus cooperados e a análise deste processo enquanto recurso competitivo. Desenvolveu-se pesquisa do tipo multicase, com caráter descritivo e exploratório com triangulação de dados qualitativos para a análise. Concluiu-se que o comportamento dos componentes informacionais, segundo seu grau de utilização e importância nas cooperativas estudadas, não segue um padrão comum nos

---

Recebido em/*Manuscript first received:* 22/06/2007 Aprovado em/*Manuscript accepted:* 31/10/2007

Endereço para correspondência/*Address for correspondence*

*Gustavo Abib*, Universidade Federal do Paraná, Rua Guadalajara, 605 – Porto Alegre – RS, Brasil – 91.215-290. Telefone: 51 35333891 E-mail: gustavo.abib@gmail.com

*Sergio Bulgacov*, Universidade Federal do Paraná, Rua José Francisco Dalledone, 105 - Curitiba - PR, Brasil - 80.200-250, Telefone: 41 33604365 E-mail: s.bulgacov@ufpr.br

*André Luis Marra do Amorim*, Universidade Federal do Paraná, Rua Oyapock, 67 - Curitiba - PR, Brasil - 80.050-250, Telefone: 41 30299526 E-mail: andreluismarra@yahoo.com.br

ISSN online: 1807-1775

Publicado por/*Published by:* TECSI FEA USP – 2007

diferentes momentos do processo estratégico e nos diferentes níveis de atuação pesquisados.

**Palavras-chave:** estrutura informacional; informação; processo decisório; estratégia; práticas sociais.

## 1. INTRODUÇÃO

A pesquisa em comportamento estratégico das organizações onde se considera a estrutura informacional no processo decisório está em um momento significativamente importante, motivado pelos estímulos dos estudos das práticas sociais (Jarzabkowski, 2005, 2004, 2003; Whittington, 2004, 2003, 2002, 1996; Jarzabkowski e Wilson, 2002), aliado à abordagem da análise interna dos recursos como posição competitiva para a sustentabilidade dos empreendimentos. O campo das cooperativas também tem se revelado significativo para as nações em desenvolvimento, principalmente, por ser o campo de experimentação para empreendimentos de pequeno porte ou familiares na busca de mais recursos de sustentabilidade.

Assim como para todas as organizações, a informação no processo decisório das cooperativas é considerada recurso importante (Davenport, Marchan e Dickson, 2004; McGee e Prusak, 1994), pois estas também passaram a atuar em mercados competitivos nacionais e internacionais (OCEPAR, 2005). Identificam-se inúmeros estudos (Ward e Peppard, 2002; Davenport, 1998; McGee e Prusak, 1994; Porter e Millar, 1985) que relacionam a valorização da estrutura informacional para a sustentabilidade e garantia de sobrevivência dessas organizações, do mesmo modo em que se relaciona a construção da estratégia de sucesso com as informações necessárias para a sua elaboração e implementação. Visando ampliar a compreensão dessas condições **este trabalho tem por objetivo pesquisar o comportamento da estrutura informacional no processo decisório estratégico de duas cooperativas paranaenses e como esta pode se tornar recurso competitivo**. Como referência de análise, utilizaram-se as práticas das relações sociais construídas entre as cooperativas e os seus cooperados e a análise desse processo enquanto recurso competitivo.

A estratégia enquanto prática é a corrente teórica que busca recuperar a prática da estratégia da posição marginal, que ocupava nas agendas contemporâneas de pesquisa (WHITTINGTON, 2004, WILSON; JARZABKOWSKI, 2004; CLEGG, CARTER; KORNBERGER, 2004; WHITTINGTON et al., 2003). Na visão desses autores, quanto mais se aproxima da prática, mais pode ser percebido que a estratégia não é unicamente atributo das organizações, mas constitui também atividade realizada pelas pessoas.

A opção de pesquisar o comportamento da estrutura informacional (pessoas, tecnologia, conteúdo, estrutura de comunicação e estrutura organizacional) na decisão e também a sua caracterização enquanto recurso competitivo, sob a ótica das práticas dos envolvidos nas decisões e atividades realizadas, sugere, de acordo com Whittington, (2004) que à medida que se aproxima da prática, mais se percebe isto: a estratégia não é atributo das organizações, mas constitui atividade social relevante. Deste ponto de vista, o trabalho assume o pressuposto de que o envolvimento das pessoas, por meio de suas capacidades e experiências, no papel de agentes principais dos componentes

informacionais pode alterar significativamente os resultados das atividades organizacionais e auxiliar a obtenção e formação de recurso competitivo, por meio de suas interações, decisões e mecanismos de disseminação informacional.

A busca da competitividade e da sustentabilidade pelas cooperativas se estende desde a redefinição de produtos e serviços, orientados para o mercado até para a área produtiva com o melhoramento de sementes, técnicas de plantio, sistemas logísticos, como também na gestão da cooperativa, na comercialização de seus produtos e também no relacionamento entre a cooperativa e seus cooperados. A alteração mais significativa foi observada com a mudança do foco estratégico de algumas cooperativas, ao deixarem de ser simples depósitos e locais de comércio de produtos primários, para se tornarem industrializadoras e beneficiadoras de vários produtos que agregam maior valor aos produtos rurais e, conseqüentemente, remunerando melhor os cooperados. Porém, na maioria das vezes, os produtos industrializados e/ou comercializados pelas cooperativas se resumem em simples *commodities*. Nessa situação, o preço dos produtos é determinado diretamente pelos agentes de interesse, o que acaba exercendo forte pressão sobre os custos, afetando a cadeia produtiva como um todo, atingindo também seu principal elo fornecedor, ou seja, os cooperados.

Deve-se ainda levar em consideração algumas peculiaridades das cooperativas em relação a sua estrutura organizacional. Os cooperados são os proprietários e, na maioria das vezes, também os fornecedores principais de suas cooperativas, defendendo interesses conflitantes em certos momentos. As decisões estratégicas dependem dos cooperados, e estes paulatinamente buscam profissionalizar a gestão administrativa das cooperativas. Essas decisões estratégicas tomadas pelos cooperados são cada vez mais freqüentes. Ao passo que, a busca por uma decisão mais adequada às condições contextuais e de momento está se tornando cada vez mais relevante.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram escolhidos dois processos decisórios estratégicos, que envolveram grandes investimentos durante a sua elaboração e implementação, um para cada cooperativa pesquisada. A escolha do processo de tomada e a implementação da decisão estratégica se justificam, pois são nestes processos que se evidenciam a coleta, o armazenamento, a disseminação e a utilização das informações pelas pessoas, principalmente quando analisadas com base nas práticas dos gestores envolvidos.

A seguir, com base nas abordagens citadas da estratégia enquanto prática, na visão baseada em recursos e na estrutura informacional desenvolvem-se os fundamentos e os conceitos que foram operacionalizados na presente pesquisa.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

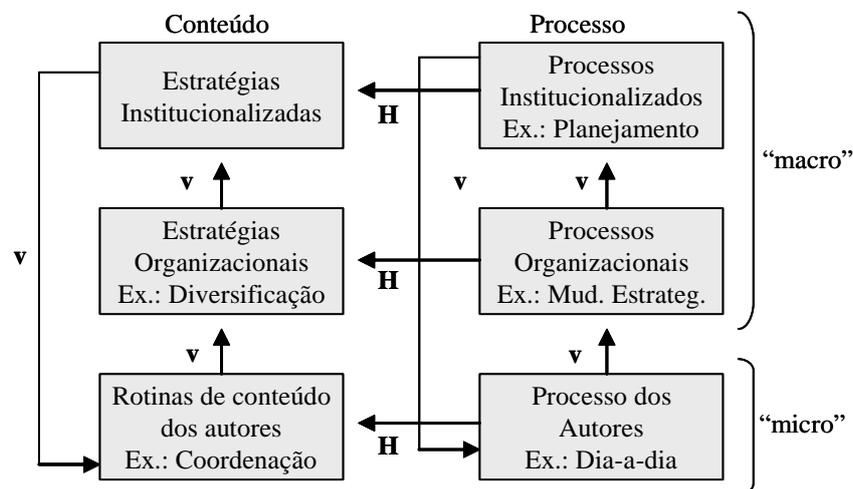
### A Estratégia enquanto Prática

A importância dada à estratégia para as organizações e para os gestores nas últimas cinco décadas não pode ser considerada exagero. A estratégia constitui-se como ponto obrigatório de ligação entre as organizações, muitas vezes, hermeticamente

fechadas, e o ambiente externo onde a dinâmica do mercado se realiza. (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004). Essa condição complexa, segundo Whittington (2004), pode ser mais bem compreendida com o retorno à razão prática da estratégia. De acordo com este autor, na medida em que o observador se aproxima da prática, percebe a importância das pessoas envolvidas neste processo. A estratégia é planejada, desenvolvida e implementada pelas pessoas. Desse ponto de vista, ela pode ser percebida como prática social como qualquer outra, seja doméstica, política ou educacional. Essa visão embasa a pesquisa realizada, buscando explorar como os componentes informacionais, em que as pessoas estão envolvidas com suas atividades e decisões podem tornar-se recurso competitivo nas organizações; pressupõe-se que estas condições estejam presentes nas atividades diárias dos membros das organizações.

Para melhor compreensão da abordagem, a figura 1 oferece modelo da disciplina de gerenciamento estratégico, dividindo-a em: conteúdo e processo.

FIGURA 1 – Disciplina de gerenciamento estratégico



Fonte: Whittington; Johnson; Melin (2004).

A área central da figura representa o território central da disciplina de gerenciamento estratégico, onde se busca ligar as ações organizacionais ao desempenho organizacional. A diferença da corrente da estratégia enquanto prática sugere que esta deva ir além, colocando maior ênfase nas microatividades do processo.

A proposta de Clegg, Carter e Kornberger (2004) sobre a estratégia enquanto prática retrata a preocupação em compreender a atividade contemporânea da criação de estratégias que afaste os pontos, tais como: disparidade entre os objetivos reais e claros e os futuros, possíveis e imprevisíveis; disparidade entre o planejamento e a implementação e a disparidade entre os meios e os fins. O direcionamento orientado para as atividades das pessoas abrange, principalmente, o seguinte: desapontamentos obtidos com os resultados estratégicos - a partir dos elevados níveis hierárquicos das organizações-; convicção de que a vantagem competitiva sustentável está relacionada

aos detalhes e à responsabilidade dos gestores de atividades (WHITTINGTON, JOHNSON; MELIN, 2004; WHITTINGTON, 2003). Estes autores defendem a exploração do nível “micro” da figura 1, focando no nível do conteúdo e do processo simultaneamente. A busca por melhor entendimento do conteúdo e processo estratégico, ligado aos componentes informacionais, orienta o principal propósito deste trabalho. Há dois interesses específicos na abordagem micro: praticantes e práticas. Nesta abordagem, a estratégia nas organizações pode ser entendida como (i) uma série de atividades (*strategizing*) realizadas na empresa e imersas em um contexto ambiental mais macro, (ii) em contínuo processo de (des)construção e (iii) executada através da ação e da interação de múltiplos agentes, humanos e não-humanos, que constroem um conjunto de entendimentos ou regras considerado válido ou legítimo, utilizado para orientar os praticantes. (JARZABKOWSKI, 2005, 2004; WHITTINGTON, JOHNSON; MELIN, 2004; WHITTINGTON, 2002, 2003).

A seguir são apresentados os conceitos de vantagem competitiva e a visão baseada em recursos.

#### A Estratégia e a Vantagem Competitiva segundo a Visão Baseada em Recursos

Uma discussão pertinente ao campo da estratégia diz respeito à busca de resposta desta pergunta: “por que certas empresas são capazes de desenvolver e implementar estratégias geradoras de lucros elevados em ambientes competitivos?”.

Porter (1986) afirma que cada empresa que compete na indústria possui estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita (WARD; PEPPARD, 2002). Segundo Cool, Costa e Dierickx, (2002) e Barney, (1997), a corrente denominada Visão Baseada em Recursos (VBR) enfatiza que os recursos específicos da empresa são fundamentais para o delineamento da resposta à questão, ou seja, da explicação da vantagem competitiva da empresa e do seu desempenho. Assim, nesta visão as organizações são vistas como conjunto de recursos e capacidades que não podem ser comprados e vendidos facilmente. Os recursos para Barney (1997) são todos os ativos, capacidades, competências, conhecimentos, informações e reputação que pertencem à organização e são controlados por ela e que lhe permitam desenvolver e implementar estratégias com o objetivo de aumentar a eficiência e a eficácia. Se alguns desses recursos não podem ser comercializados entre as empresas e são difíceis de copiar ou mesmo elaborar, a heterogeneidade dos recursos pode persistir através do tempo. Essa heterogeneidade poderá explicar diferenças de desempenho entre os que atuam e concorrem no mercado. Medcof (2000) complementa, afirmando que a VBR sugere que cada organização é única, até mesmo, quando apresenta algumas características comuns com outras organizações (TEECE, PISANO; SHUEN, 1997; BARNEY, 1991; WERNFELT, 1984). Essa característica sugere heterogeneidade entre as organizações que competem em determinado setor de negócios e, ainda que a vantagem competitiva provenha da posse de recursos que são únicos e têm valor, ou seja, não há vantagem competitiva, quando se possui um recurso que é único, mas tem pouco valor; nem quando se tem um recurso valiosíssimo, porém possuído também por outras organizações concorrentes. Para melhor entendimento das características necessárias aos recursos na capacidade de gerar vantagem competitiva, bem como o conceito de valor, Barney (1991) descreve que os recursos devam ser especificados, como se

arrolam a seguir.

1. VALIOSOS. Um recurso é valioso para a organização, se gerar rentabilidade. Os recursos, portanto, podem capacitar a empresa a operar com custos mais baixos ou diferenciação de produtos e serviços.
2. RAROS. A relativa escassez de um recurso significa que a organização que o possui é capaz de gerar margens superiores de resultado ou volumes de vendas superiores, a partir de uma base de custos equivalente a dos competidores.
3. NÃO-IMITÁVEIS. Quanto mais difícil for para os competidores a replicação dos recursos, mais duradoura será a rentabilidade gerada por este ativo.
4. NÃO-SUBSTITUÍVEIS. Um recurso não é substituível, se não puder ser facilmente trocado por outro recurso que produza o mesmo efeito ou benefício.

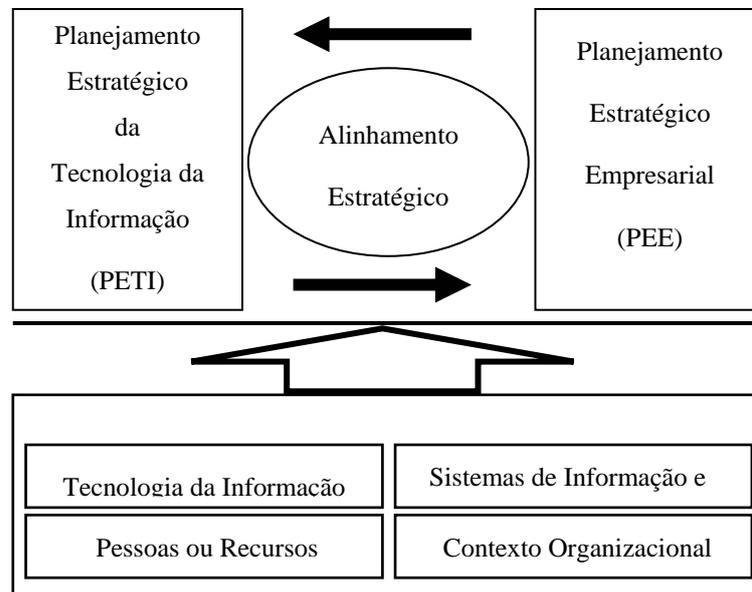
A informação enquanto recurso econômico é tão vital como a terra, o trabalho e o capital (AUSTER, CHOO, 1996) e pode ser avaliada pelos mesmos fatores de competitividade. O gerenciamento da informação como competência essencial da organização e por ser um fator social é muito difícil de ser imitada pelos competidores. Enquanto há princípios gerais que norteiam esse gerenciamento, cada organização deve atingir a complexa harmonização dos ativos informacionais sugeridos neste trabalho.

Como visto, a VBR trata cada organização como única. A vantagem competitiva surge da posse dos recursos que permite a distintividade, conforme já foi apontado por Barney (1997). Medcof (2000) complementa esta idéia, afirmando que não se obtém vantagem competitiva somente possuindo tais recursos únicos e não imitáveis. Os recursos também devem ser valiosos, ou seja, ter informações de má qualidade pode ser um recurso único e raro, porém totalmente sem valor. Por outro lado, também não adianta ter o melhor recurso, ou ainda, o mais valioso, como, por exemplo, o melhor sistema de informações, se não tiver pessoas capacitadas para alimentá-lo, operá-lo e bem utilizar as informações geradas. Assim, recursos únicos, não imitáveis e valiosos são todos necessários, mas não são suficientes para gerar vantagem competitiva (MEDCOF, 2000). O próximo item retrata os conceito de estrutura informacional.

### Estrutura Informacional

O ambiente econômico global e competitivo aumenta a necessidade de compreensão mais profunda da estratégia das organizações (McGee; Prusak, 1994) e, conseqüentemente, do recurso informacional. Desta forma, com o passar dos anos, percebeu-se que a informação não é somente um conjunto de dados ordenados. Sua composição vai além de dados e tecnologia. Neste sentido, um modelo que procura identificar componentes da informação (REZENDE, 2002) apresenta o seguinte esquema expresso na figura 02 abaixo:

FIGURA 2 – Desenho da Visão Geral do Modelo de Alinhamento.



Fonte: Rezende (2002, p. 89).

Neste trabalho, o autor procurou estabelecer um relacionamento entre o alinhamento estratégico e os sustentadores (tecnologia da informação, sistemas de informação e conhecimento, pessoas e contexto organizacional), presentes como facilitadores. Percebe-se que um dos componentes da estrutura informacional que mais se desenvolveu nos últimos anos foi a tecnologia. Para Porter e Millar (1996), o avanço no uso da tecnologia permitiu às empresas gerarem e armazenarem mais dados de como a organização atua, bem como várias outras informações que, antes, não estavam disponíveis. Tais tecnologias também permitiram análise mais compreensiva e expandiram o uso dos dados e informações.

Pode-se observar também que a estrutura organizacional é condicionante-chave para o fluxo da informação dentro da organização (OWENS; WILSON; ABELL, 1996). Esses componentes têm sido sistematicamente estudados de forma isolada. Há indícios, por exemplo, de que organizações com menos níveis hierárquicos facilitam a circulação da informação (O'BRIEN, 2002; MARCHAND, 2000). Assim, a estrutura organizacional deve permitir que a informação flua com o mínimo de restrições, servindo como suporte da sua distribuição na organização.

De acordo com Tushman e Nadler (1978) e Marchand, Kettinger e Rollins (2004), o processamento de informações refere-se à obtenção, interpretação e síntese da informação no contexto da tomada de decisão organizacional. As organizações precisam desenvolver mecanismos de processamento de informações para lidar com duas fontes de incerteza: a interna e a externa. Dadas às duas fontes de incerteza, a função básica da estrutura organizacional é a criação de uma configuração estrutural mais apropriada para facilitar a efetiva coleta, processamento e distribuição da informação.

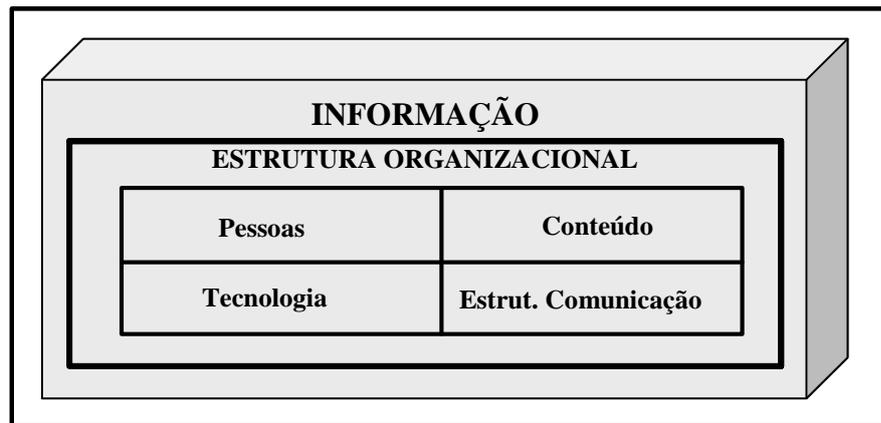
A estrutura de comunicação é responsável pela distribuição da informação pela organização, ou seja, é o canal da informação. Este processo envolve tanto fatores individuais como organizacionais. Sabe-se que a comunicação depende da estrutura da

organização e também de sua cultura. As estruturas organizacionais comportam vários tamanhos; a sofisticação tecnológica e os graus de complexidade e formalização são projetados para serem ou estarem envolvidos nos sistemas de manuseio de informações (HALL, 1982).

Outro componente são as pessoas, pois são elas que irão decidir o valor e fazer uso da informação (McNURLIN; SPRAGUE, 1998). Segundo McGee e Prusak (1994), os executivos precisam ser capazes de determinar claramente o papel que a informação vai desempenhar no projeto e na execução da estratégia competitiva.

Ampliando a proposta do modelo – estrutura informacional - sugere-se a incorporação do conteúdo. O conteúdo da informação depende de vários fatores relacionados entre si, os quais podem ser: i) o tipo da informação; ii) a origem da informação; iii) o papel da informação; iv) a utilidade da informação e, por fim, v) o processamento da informação. E, como observado anteriormente, há ainda o fator cognitivo, que permeia todos estes outros fatores. De posse dos conceitos e da síntese dos trabalhos já realizados pelos autores citados, este trabalho apresenta, a título de discussão, um esquema que retrata os componentes da estrutura informacional, representado pela figura 03, abaixo.

FIGURA 03 – Componentes da estrutura informacional



Fonte: elaboração do autor.

Conforme se apresentam na figura acima, os cinco fatores componentes da estrutura informacional são as pessoas, a tecnologia, o conteúdo, a estrutura organizacional e a estrutura de comunicação da informação.

### 3. METODOLOGIA

Este trabalho envolveu pesquisa multicaso, com caráter descritivo e exploratório (Yin, 2001), envolvendo duas organizações cooperativistas do estado do Paraná: a Corol e a Confepar. Estas cooperativas foram selecionadas em função das estruturas organizacionais diferenciadas: cooperativa singular e cooperativa central, características diversificadas dos seus processos decisórios e abrangência territorial, oferecendo um potencial de análise contrastante (YIN, 2005). Os dados qualitativos foram coletados

entre os meses de julho de 2005 e março de 2006. A coleta foi realizada nas cooperativas por meio de entrevistas realizadas com os gestores estratégicos e táticos, e junto aos representantes dos cooperados, selecionados segundo participação efetiva como delegado ou membro de comitê da cooperativa. Estes cooperados pela participação atuante junto às cooperativas tiveram presença ativa nas decisões. Houve também a observação não participante e a análise documental das atas das reuniões e assembleias. Uma vez escolhida a decisão, esta foi analisada por meio de entrevistas nos seus diferentes momentos: pré-decisão; no dia da decisão e após a decisão, observando-se também os níveis de atuação envolvidos: cooperado, presidente e gerente da área pesquisada.

### **3.1 Ambiente de estudo**

O setor cooperativista paranaense compreende, segundo dados da OCEPAR (2005) - Sindicato e Organização das Cooperativas do Paraná, 210 cooperativas dos mais variados ramos. Apesar de em pequeno número, as cooperativas empregam 45.000 pessoas (empregos diretos), perfazendo a maior média de funcionários por cooperativa do Brasil, com 214 funcionários. A seleção desse segmento também se deu pelo crescimento das cooperativas no cenário nacional e pelo seu grau acelerado de profissionalização. As receitas totais para os cooperados do Paraná atingiram R\$ 18 bilhões, o que representa mais de 18% do PIB (Produto Interno Bruto) do estado, considerando um crescimento de 5% do PIB estadual para 2004, estimando em R\$ 98,7 bilhões.

A Corol foi fundada em 30 de outubro de 1963, em Rolândia, Paraná. Hoje, a cooperativa conta com 7.521 cooperados e 32 entrepostos. A área de atuação da cooperativa se concentra no Norte do Paraná, atuando na linha de suco, álcool, café, açúcar e rações. Atualmente, a cooperativa conta com 1.438 colaboradores diretos, formados nas mais diversas áreas; eles dão suporte à cooperativa. Somente no campo são mais de 90 profissionais, entre agrônomos e técnicos que acompanham as lavouras, orientam os associados e difundem novas tecnologias para aumentar a produtividade e a rentabilidade. A receita operacional bruta da cooperativa em 2006 foi de aproximadamente R\$ 480.000.000,00.

A Confepar foi fundada em 17 de maio de 1982. Atualmente, caracteriza-se como cooperativa central que congrega nove cooperativas singulares. Atua no segmento lácteo, tendo seu produto principal o leite em pó. Hoje, a cooperativa possui cinco entrepostos, 420 funcionários e mais de 6.500 cooperados, contando com todas as filiadas (cooperativas singulares). A receita operacional bruta da cooperativa em 1997 era de R\$ 9.900.000,00; e em 2004, foi de R\$ 187.509.855,76. A receita operacional bruta em 2006 foi de aproximadamente R\$ 245.000.000,00. Em apenas sete anos (1997 – 2004), o faturamento da cooperativa cresceu em mais de 1.800%.

### **3.2 Unidade de Análise**

Os processos decisórios estratégicos referentes à modernização da indústria de leite (Confepar) e o projeto de construção de uma unidade extratora de suco de laranja (Corol) constituíram a unidade de análise.

Uma vez escolhidas as cooperativas e os processos decisórios estratégicos, partiu-se para a realização da entrevistas com o auxílio de um questionário semi-

estruturado, elaborado a partir da revisão da literatura e de dados secundários como, por exemplo, atas de reuniões das cooperativas. Cada cooperativa selecionou um dirigente, um gerente da área do processo estratégico e também dois cooperados que compõem o conselho administrativo ou que atuam ativamente nas reuniões decisórias. A escolha desses cooperados deveu-se à participação deles em todas as etapas do processo de decisão estratégica, ou seja, no planejamento, no estudo, na decisão e pós-decisão também.

Dessa forma, pode-se considerar que as entrevistas foram realizadas em três níveis de atuação das cooperativas: estratégico, presidentes e diretores; tático, gerentes da área do projeto; e, por fim, o nível *stakeholder*, cooperado atuante. É importante salientar que esta ordem não representa a hierarquia estrutural das cooperativas pesquisadas.

### 3.3 Análise dos dados

Após a realização das entrevistas, os dados coletados foram categorizados por meio da técnica de análise de conteúdo, tendo por objetivo delinear, com clareza, as categorias de análise que se pretendeu investigar (FREITAS; JANISSEK, 2000). Seguindo a metodologia sugerida por Bardin (1994), a análise de conteúdo foi dividida em três fases: a pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Nesta pesquisa, a pré-análise consistiu na organização do material bibliográfico, bem como na busca e organização de materiais das cooperativas que seriam estudadas. Isto teve como objetivo entender como cada uma das categorias e seu conjunto se inserem nas práticas de ambas as cooperativas.

Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas para análise das categorias criadas. A definição das categorias seguiu o modelo fechado (LÁVILLE; DIONNE, 1999), que consiste em o pesquisador decidir *a priori* as categorias apoiadas em um ponto de vista teórico que submete freqüentemente à prova da realidade; isso foi realizado com as aplicações das definições constitutivas e operacionais. Ainda de acordo com estes autores, um bom conjunto de categorias deve ser pertinente, tão exaustivo quanto possível; as categorias não devem ser demasiadas; não de ser precisas e mutuamente excludentes, como se observa nas definições constitutivas apresentadas. O quadro abaixo demonstra as categorias de análise utilizadas, oriundas do referencial conceitual.

QUADRO 01 – Categorias de Análise para a Estrutura Informacional

<b>Estrutura Informacional</b>	Pessoas
	Conteúdo
	Estrutura de Comunicação
	Estrutura Organizacional
	Tecnologia

Fonte: primária.

Na análise dos componentes informacionais como recurso competitivo, foram utilizadas as categorias propostas pela visão baseada em recursos (BARNEY, 1997).

Para incrementar a validade e a confiabilidade da pesquisa, alguns procedimentos foram adotados, buscando permitir que outros pesquisadores possam elaborar as mesmas observações e compará-las com os dados obtidos. De acordo com Yin (2001), a confiabilidade pode ser obtida através da validade de construto e da validade externa. A validade do protocolo de estudo de caso utilizado nesta pesquisa foi obtida através da validade de face e também de conteúdo.

A validade do construto foi buscada com a utilização de várias fontes de evidências (entrevistas semi-estruturadas, documentos e observação direta); após a análise dos dados, os documentos foram remetidos aos entrevistados para sua análise. Em um caso, o relatório retornou com informações adicionais. A validade externa enseja que este possa ser replicado. Buscou-se entrevistar os diretores das cooperativas por estarem envolvidos diretamente com os processos decisórios estratégicos estudados.

O protocolo de pesquisa caracteriza-se como imprescindível para o incremento da confiabilidade, especialmente em múltiplos casos; ele contém o instrumento, os procedimentos, as questões e as regras de sua utilização. Após a realização das entrevistas, um banco de dados foi criado.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi estruturada em três partes. Sendo a primeira uma análise dos componentes informacionais em relação aos níveis de atuação. A segunda parte refere-se à análise dos componentes por momento de decisão e, por fim, tem-se a análise da estrutura informacional como recurso competitivo.

##### Análise dos componentes informacionais por nível de atuação

Em ambas as cooperativas, foram identificados todos os componentes da estrutura informacional, de forma clara. A principal diferença repousa no grau de importância e utilidade atribuída a estes itens. Percebe-se que todos os indivíduos entrevistados reconhecem a necessidade da informação, tanto para a análise do ambiente como para a tomada de decisão.

Ambas as organizações estudadas possuem uma estrutura tecnológica (*hardware* e *software*) avançada e atualizada; esta tecnologia é responsável pela coleta, armazenamento, processamento e distribuição de dados e informações para toda a estrutura organizacional. Vários e significativos foram os investimentos em *hardware* e *software* nas duas cooperativas; hoje, ambas possuem infra-estrutura atualizada voltada para este fim. Tal avanço permite que as pessoas que estejam envolvidas tenham informações disponíveis sobre as operações internas e também sobre o ambiente externo em tempo real. Sinteticamente, a informatização na organização compreende a adoção de sistemas de informação; eles constituem sistemas de processamento de dados para geração de informações úteis tanto à execução de atividades operacionais quanto para geração de informações de apoio à decisão gerencial, tais como *softwares* aplicativos, sistemas de informação gerencial e sistemas de apoio à decisão (MEIRELLES, 1994). O estágio integrado é o nível de informatização em que as cooperativas se encontram.

Este estágio compreende a integração de todos os sistemas informatizados da empresa, sejam eles operacionais, gerenciais ou estratégicos, em busca da integração dos diversos setores entre si. Este grau de informatização, aos poucos, está moldando o comportamento das pessoas em relação ao uso da informação.

O quadro 02 sintetiza a importância dada pelas cooperativas aos componentes informacionais nos diferentes níveis de atuação pesquisados: estratégico, tático e cooperado *stakeholder*.

QUADRO 02 – Componentes informacionais por nível de atuação

NÍVEL DE ANÁLISE	
COROL Nível de Atuação	CONFEPAR Nível de Atuação
<b>Estratégico</b> Pessoas Conteúdo Estrut. de comunicação Tecnologia Estrut. Organizacional	<b>Estratégico</b> Pessoas Conteúdo Tecnologia Estrut. de comunicação Estrut. Organizacional
<b>Tático</b> Conteúdo Pessoas Estrut. de comunicação Tecnologia Estrut. Organizacional	<b>Tático</b> Pessoas Estrut. de comunicação Conteúdo Estrut. Organizacional Tecnologia
<b>Cooperado</b> Estrut. Organizacional Pessoas Estrut. de comunicação Conteúdo Tecnologia	<b>Cooperado</b> Pessoas Estrut. de comunicação Estrut. Organizacional Conteúdo Tecnologia

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa.

Observando o quadro acima, notam-se que as pessoas estão em destaque, ou seja, apresentam importância em praticamente todos os níveis de atuação no processo de tomada de decisão. São elas, na maioria das vezes, que coletam, utilizam e difundem a informação no nível estratégico, informações essas com diversos conteúdos. As pessoas são representadas como possuidoras de papel ativo no processo de tomada de decisão, em que são responsáveis pela transmissão e o uso das informações.

O nível estratégico para formular as estratégias corporativas recebe as informações das diversas fontes externas e internas à cooperativa, organiza-as, estabelece as estratégias e as dissemina para os cooperados. Os itens referentes à estrutura de comunicação, estrutura organizacional e tecnologia não influenciaram significativamente o processo de tomada de decisão estratégica, pois o contato é direto entre as gerências e o fluxo de informações; até para os diretores é direto e contínuo. Percebe-se que, na Confepar, a direção considera a tecnologia mais importante que na Corol, devido à busca de fontes alternativas de informação subsidiadas pela tecnologia.

No nível tático ou gerencial, a Corol aponta como mais representativo o conteúdo e as pessoas, enquanto a Confepar ressalta a importância das pessoas e da estrutura de comunicação. Esta importância difere, porquanto, nesta última, as ações

táticas devem ser continuamente reportadas ao nível estratégico e aos cooperados (delegados), devido às diferenças no desenho das estruturas organizacionais das cooperativas.

Quando se analisam os cooperados envolvidos na decisão, observam-se algumas diferenças entre as cooperativas. Nota-se, entretanto, que os itens conteúdo e tecnologia foram classificados como de importância baixa. Isso foi observado devido ao grau de confiança depositado na gestão de ambas as cooperativas. Há confiança nas informações prestadas pelas cooperativas, afirmam os cooperados entrevistados e na maioria das vezes a cooperativa (representada pelos seus dirigentes) se configura como única fonte de informação para tomada de decisão, colocando assim a tecnologia como fator marginal. A principal fonte de informações apontada foram as pessoas na Corol. Fator este identificado pela estrutura organizacional mais simples e o contato direto entre cooperado e direção. Já na Confepar, a estrutura de comunicação foi observada como importante, considerando a estrutura baseada em delegados para a representação do cooperado junto aos dirigentes.

Verifica-se também através da análise dos dados, que a importância dos componentes informacionais difere, quando se analisa o mesmo processo estratégico nos diferentes níveis de atuação. Essa diferença pode ser explicada, analisando-se as pessoas, a estrutura organizacional e o tipo de decisão estratégica envolvida.

Análise dos componentes informacionais por momento de decisão

A próxima análise verifica a importância atribuída aos componentes informacionais dentro do processo de decisão estratégica, porém analisando-se dois momentos distintos: antes da decisão e no dia da decisão. O quadro 03 sintetiza os resultados.

QUADRO 03 – Componentes informacionais analisados por momento de decisão

NÍVEL DE ANÁLISE	
COROL Momento de Decisão	CONFEPAR Momento de Decisão
<p><b>Pré invest.</b></p> <p>Pessoas Estrut. de comunicação Conteúdo Estrut. Organizacional Tecnologia</p>	<p><b>Pré invest.</b></p> <p>Conteúdo Pessoas Estrut. de Comunicação Tecnologia Estrutura Organizacional</p>
<p><b>No dia</b></p> <p>Conteúdo E. C. Pessoas Tenologia Estrut. Organizacional</p>	<p><b>No dia</b></p> <p>Conteúdo Pessoas Estrut. de Comunicação Tecnologia Estrut. Organizacional</p>

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa.

O momento do pré-investimento caracteriza-se por todos os esforços realizados pelas pessoas com o objetivo de coletar informações que serviriam de subsídios para a tomada da decisão final no dia da assembléia geral. De acordo com os dados da pesquisa, identifica-se, neste momento, grande quantidade, riqueza e detalhamento de

informações coletadas e utilizadas. Segundo os dados coletados, estavam presentes as informações de nível instrumental e também de nível gerencial. É no pré-investimento que são realizadas reuniões, palestras, dias de campo e algumas assembleias. Nesses encontros, ocorre o fluxo de informações, tanto no sentido de entrada como saída de informações. A tecnologia, conforme já foi analisada, está presente em todos os setores nas duas organizações; porém seu papel em relação a estas duas decisões de investimento não foi significativo para a decisão. A maioria das informações era organizada, coletada e disseminada por meio das pessoas e seu fluxo se dava através da estrutura de comunicação.

As pessoas desempenharam um papel muito importante na decisão, além de coletar e disseminar informações, visto que, conforme se identificou, é representado que são elas as que analisam e utilizam as informações. Percebe-se nas entrevistas a preocupação das cooperativas no desenvolvimento das pessoas para o uso e disseminação das informações, uma vez que entre os componentes informacionais, este foi analisado como um dos mais importantes, independentemente do nível de atuação ou mesmo do momento da decisão.

O componente conteúdo foi um dos fatores de grande importância na estrutura informacional, segundo as pesquisas em ambas as cooperativas, no dia da decisão. Na Confepar, este componente também aparece em evidência no momento do pré-investimento, porque os delegados responsáveis pela tomada de decisão estavam recebendo informações durante todas as reuniões de conselho transmitidas pela presidência e pelo gerente da área. Já, na Corol, a fase do pré-investimento caracteriza-se como trabalho pessoal da presidência em levar as informações a todos os cooperados através dos comitês e dos dias de campo com produtores.

Aliada às pessoas, a estrutura de comunicação é responsável pela distribuição da informação pela organização, ou seja, é o canal da informação. Marchand, Kettinger e Rollins (2004) afirmam que o processamento efetivo das informações inclui uma coleção de informações apropriadas, o movimento das informações ao longo do tempo e sua transmissão sem distorção. Hall (1982) complementa, referindo-se que as informações nas organizações se apresentam de várias formas, sendo algumas totalmente impessoais, outras dizem respeito aos problemas internos das organizações, enquanto outras ainda tratam de ligações entre organizações e seus ambientes. Tomando-se as duas cooperativas, a transparência da estrutura organizacional, da administração e das informações constituiu um laço de confiança entre a diretoria e os cooperados, fato este que facilitou o fluxo de informações entre estes níveis. Percebem-se estas características nas duas cooperativas estudadas.

Assim como se verificou no item anterior, a importância dos componentes informacionais difere, quando se analisa o mesmo processo estratégico nos diferentes momentos de decisão. Essa diferença permite identificar quais são os fatores mais importantes e que têm maior peso dentro de um processo de decisão estratégica.

### A estrutura informacional como recurso competitivo

Identificou-se também a possibilidade de diferenciar os conceitos de informação estratégica do recurso competitivo. Percebeu-se, nos casos pesquisados, que a

informação estratégica se refere mais ao conteúdo da informação. Este conteúdo auxilia e facilita a tomada de decisão. Na maioria das vezes, ao se considerar que o cooperativismo é de domínio de todos os envolvidos, desde os gestores aos cooperados, a informação estratégica está sendo coletada interna e externamente. Já a informação como recurso competitivo pode ser caracterizado pelo conjunto dos cinco componentes da estrutura informacional: pessoas, estrutura de comunicação, estrutura organizacional, tecnologia e conteúdo. Este fato pode ser comprovado, quando se analisa a *práxis*, ou seja, as atividades “micro” e também o conteúdo das ações organizacionais e as práticas do campo institucional que compõem a parte “macro”.

Desta forma, em ambas as cooperativas foi observada, nos três níveis de atuação, a existência de informação estratégica nos diferentes momentos da decisão e durante a decisão, ou seja, no dia, verificou-se que as informações que as cooperativas possuíam eram informações coletadas no mercado e, por meio das pessoas, não sendo exclusivas, mas fáceis de serem coletadas e armazenadas e consolidadas.

Um exemplo de informação estratégica pode ser retirado do seguinte trecho de entrevista: “A informação estratégica era a viabilidade econômica de se ter o projeto aqui na região. A segunda informação é a identificação da vontade de o produtor plantar”.

É interessante observar que a consideração da informação estratégica difere de pessoa para pessoa, até em uma mesma organização. Esta informação estratégica também se difere nos diversos momentos da decisão, conforme observado no quadro abaixo:

QUADRO 04 – Diferença Entre as Informações Estratégicas

NÍVEL HIERÁRQUICO	MOMENTO DA DECISÃO	INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA
ESTRATÉGICO	Pré-investimento	Cenários do leite no mercado internacional e o mercado de leite em pó (internacional).
ESTRATÉGICO	Dia da decisão	Mercado de leite passado para os delegados.
TÁTICO	Pré-investimento	Melhora da qualidade da matéria-prima, consumo de vapor entre os pasteurizadores e garantia da qualidade.
TÁTICO	Dia da decisão	Redução de custos.
COOPERADO	Pré-investimento	Viabilidade do projeto e compromisso de comercialização dos produtos.

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa.

Identifica-se, portanto, que as informações estratégicas podem estar presentes nos diferentes momentos da decisão. Essas informações são significativas, porém não são exclusivas da organização; se analisadas individualmente, não podem ser consideradas como recurso competitivo. Estas informações estratégicas podem tornar-se um recurso competitivo, quando agregadas as outras informações e utilizadas de forma diferenciada ou valorada pelas pessoas que estão envolvidas, com o objetivo de atingir a vantagem competitiva. O seu uso efetivo torna o conjunto de componentes

informativos como recurso raro e de difícil imitação. Observa-se, assim, que a simples coleta, armazenamento e consolidação destas e outras informações não geram vantagem competitiva. O que gera a vantagem competitiva é o modo de uso e de interpretação das informações pelas pessoas. Estes fatos podem ser mais bem caracterizados por trechos retirados das entrevistas que elucidam estas afirmações: “Acho que o grande segredo é trabalhar com a informação. A informação existe, mas eles (concorrentes) não trabalham a informação; isso, eu vejo muito nas reuniões que vou. Estamos mais ágeis na utilização e interpretação da informação. Metade do sucesso é o planejamento e metade são as pessoas”. “A informação para quem quer e está preparado é muito fácil; agora trabalhar com estas informações é outra coisa”. “E tem de haver um pouco de intuição. Com a informação de que você dispõe você tem de imaginar como esse indivíduo vai se comportar nesse ambiente e, isso é o que diferencia quem tem sucesso de quem não tem sucesso!”.

Com a análise dos dados da pesquisa, sumaria-se que o recurso competitivo pode ser obtido por meio do tempo e se fortalece com o aumento da participação das pessoas na coleta, análise e uso das informações. Simplesmente possuir a informação ou o recurso informação não a constitui como recurso competitivo. Esta caracterização só se torna real no uso e na interpretação do conteúdo desta pelas pessoas. O que constitui recurso competitivo é a estrutura informacional presente e utilizada pelas empresas e não somente a informação.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A forma pela qual se constrói a estratégia em seu campo teórico, incluindo seu processo e as informações necessárias para esta construção, compõe grande parte dos estudos, quando se relaciona a estratégia com a informação. Este trabalho buscou complementar a compreensão deste tema, abordando o comportamento da estrutura informacional no processo de decisão estratégica, na ótica da estratégia enquanto prática, analisando ainda como os componentes desta estrutura podem tornar-se um recurso estratégico e competitivo nas duas cooperativas estudadas.

A escolha de um processo de tomada de decisão estratégica em cada cooperativa se tornou relevante, pois é no processo de tomada de decisão, principalmente no processo de decisão estratégica, que se evidencia a coleta, o armazenamento, a disseminação e a utilização das informações pelas pessoas. Outro ponto relevante foi o relacionamento da pesquisa com a corrente da estratégia enquanto prática na busca das informações, não só referentes aos processos organizacionais, mas como estes processos são realizados pelos gestores e cooperados nas atividades “micro”. Se a análise dos componentes informativos estivesse restrita ao nível macro, ela seria apenas mais uma pesquisa a corroborar vários estudos sobre informação que já foram realizados. A principal vantagem de se estudar o nível micro foi compreender a forma como os diferentes componentes informativos estão presentes e são utilizados no processo de decisão estratégica. O modelo de pesquisa também permitiu revelar a diferença entre os conceitos de informação estratégica e o recurso informacional competitivo.

A primeira conclusão relevante da pesquisa foi a observação de que o

comportamento dos componentes informacionais, segundo seu grau de utilização e importância nas cooperativas estudadas, não segue um padrão comum. Esse aspecto ganha relevância quando são observados os diferentes momentos dos processos estratégicos e também quando se analisam os diferentes comportamentos informacionais da estrutura em seus respectivos níveis hierárquicos.

Uma vantagem obtida de se estudar o nível micro foi compreender a forma como os diferentes componentes informacionais estão presentes e são utilizados no processo de decisão estratégica. Essas diferenças apresentadas no grau de utilização e na importância que os componentes informacionais apresentaram nos diferentes momentos da decisão e também nos diferentes níveis de atuação e remetem a algumas considerações teóricas e práticas. Em relação à parte teórica, é importante conhecer o peso desses componentes em cada momento da decisão e do processo estratégico. Ainda no tocante às práticas, permite-se constatar que as organizações devem concentrar seus esforços nos componentes informacionais mais significativos, nos diferentes momentos da decisão e também nos diferentes níveis de atuação envolvidos, buscando tornar o processo de tomada de decisão estratégica mais ágil, para a obtenção da vantagem competitiva.

Destaca-se, aqui, que uma informação considerada estratégica para um nível não é considerada estratégica para o outro nível estudado. E para um mesmo nível, ela sofre variação de significância e uso durante diferentes fases do processo. As informações estratégicas foram muito importantes para a tomada de decisão. Elas podem estar presentes nos diferentes momentos da decisão; porém, mesmo sendo significativas, não são informações exclusivas da organização, pois foram coletadas no mercado; e, como observado, se analisadas individualmente, não podem ser consideradas como recurso competitivo.

Essas informações estratégicas podem tornar-se recurso competitivo, quando são agregadas a outras informações e utilizadas de forma efetiva pelas pessoas que estão envolvidas com o objetivo de se atingir uma vantagem competitiva. Simplesmente possuir a informação não gera vantagem competitiva. O uso pelas pessoas com capacitação a torna recurso raro e de difícil imitação. Segundo os dados da pesquisa, este recurso competitivo pode ser obtido através do tempo e se fortalece com o aumento da participação das pessoas na coleta, na análise e no uso das informações. O uso dessas informações gera a criação de um recurso aqui denominado de “inteligência de negócio”, permitindo que a empresa obtenha vantagem competitiva no mercado, caracterizando este recurso como de difícil imitação, raro, valioso e de difícil substituição.

Por fim, percebe-se que o gerenciamento dos componentes informacionais é fator condicionante na busca da vantagem competitiva e na transformação do conjunto em recurso competitivo das organizações. Porém, esse gerenciamento só se pode realizar de modo efetivo, quando se compreendem os fatores “micro” do processo, assim como também na busca pelo desenvolvimento de uma estrutura que possa dar suporte aos gestores, em termos de desenvolvimento pessoal e, reconstituir um sistema de práticas estratégicas compartilhadas. Isso também pode ser considerado como um conjunto de recursos competitivos que afeta as atividades do cotidiano, no agir e no fazer dos da estratégia e de seus resultados.

A pesquisa apresenta como limitação a metodologia de estudo de casos que não permite generalizações (BABBIE, 1999). Apesar de se caracterizar como estudo de multicase, os resultados obtidos no estudo das duas cooperativas são pertinentes somente para estas organizações.

Como agenda para futuras pesquisas sugere-se a ampliação deste estudo para outras cooperativas e também para outros setores organizacionais. Outra ampliação deste estudo repousa na possibilidade da criação de um modelo mais eficiente para caracterizar e mensurar a importância e o grau de utilização dos fatores que compõem a estrutura informacional.

## REFERÊNCIAS

AUSTER, E.; CHOO, C. W. *Managing information for the competitive edge*. New York: Neal-Schuman, 1996.

BABBIE, E. *Métodos de pesquisas de survey*. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 1999.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições Setenta, 1994.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v 17, n. 01, p. 99-120, Elsevier Cience Inc, Mar. 1991.

\_\_\_\_\_. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison: Westley Publishing Company, 1997.

BROADBENT, M.; KOENIG, M. The convergence of management attention upon information: lessons for librarianship. In: AUSTER, E.; CHOO, C. W. (Ed.) *Managing information for the competitive edge*. New York: Neal-Schuman, p. 41-60, 1996.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A “máquina estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 44, n. 04, p.21-31, out./dez. 2004.

COOL, K.; COSTA, L. A.; DIERICKX, I. Constructing Competitive Advantage. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Ed.). *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage, p.55-71, 2002.

DAVENPORT, T. H. *Ecologia da Informação*. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D.; A. DICKSON, T. *Dominando a Gestão da Informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS, H. M. R.; JANISSEK, R. *Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. Berkley, v. 11, Issue 3, p.114, Spring, 1991.

HALL, R. H. *Organizations: structure and process*. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall,

1982.

HITT, M.; IRELAND R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração estratégica: competitividade e globalização. São Paulo, Pioneira Thomsom Learning, 2003.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studies*, v.40, n.1, p.23-55, 2003.

\_\_\_\_\_. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, v.25, n.4, p.529-560, 2004.

\_\_\_\_\_. Strategy as practice: an activity-based approach. London: Sage Publications, 2005.

JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. C. Top teams and strategy in a UK university. *Journal of Management Studies*, v.39, n.3, p. 357–383, 2002.

MARCHAND, D. A. Competing with information: a manager's guide to create business value with information content. Chichester: John Wiley & Sons, 2000.

MARCHAND, D. A.; KETTINGER, W. J. e ROLLINS, J. D. Desempenho empresarial e gestão da informação. In: DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D.; A. DICKSON, T. Dominando a Gestão da Informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.

McGEE, J V.; PRUSAK, L. Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

McNURLIN, B.; SPRAGUE, R. H. Jr. Information systems: Management in Practice. 4. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

MEDCOF, J. W. Resource-Based View and Transational Technology. *The Journal of High Technology Management Research*. Ontario, v. 11, n. 01, p. 59-74, Apr. Elsevier Science Inc., 2000.

MEIRELLES, F. S. Informática: Novas aplicações com microcomputadores. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

Organização das Cooperativas do Estado do Paraná – OCEPAR. Balanço do Cooperativismo: faturamento de R\$ 18 bilhões e US\$ 1 bi em exportações. *Revista Paraná Cooperativo*. Curitiba, n. 07, jan. 2005. Disponível em < <http://www.ocepar.org.br/UPL/Outro/balancocooperativismo07.pdf>>. Acesso em 16 jan. 2005.

OWENS, I.; WILSON, T.; ABELL, A. Information and business performance: a study of information systems and services in high performing companies. London: John Wiley & Sons, 1996.

PARSONS J. Information – the fourth resource. In: BEST, D. P. (Ed.). *The fourth resource: Information and it's management*. Brookfield: Aslib/ Gower, 1996.

PORTER, M. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M.; MILLAR, V. E. How Information gives you Competitive Advantage. In:

AUSTER, E.; CHOO, C. W. (Ed.). *Managing information for the competitive edge*. New York: Neal-Schuman, p. 71-92, 1996.

REZENDE, D. A. *Tecnologia da informação integrada a inteligência empresarial: alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2002.

SIMON, H. A. *Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion*. *Academy of Management Executive*, v. 1, n.1, p.57-64, Feb. 1987.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. *Dynamic Capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*. v. 18, Issue 7, p.509, Aug. 1997.

TUSHMAN, M. L.; NADLER, D. A. *Information Processing as an Integrating concept in Organizational Design*. *Academy of Management Review*, n. 3, p. 613-624, July 1978.

WARD, J.; PEPPARD, J. *Strategic Planning for Information Systems*. 3. ed. West Sussex: John Wiley & Sons, 2002.

WERNERFELT, B. *A resource-based view of the firm*. *Strategic Management Journal*, v. 5, Issue 2, p. 171, Apr./June 1984,

WHITTINGTON, R. *Stratetegy as Practice*. *Long Range Planning*. London, v. 29, n. 5, p. 731-735, Oct. 1996.

\_\_\_\_\_. *Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field*. *Academy of Management Conference Proceedings*, Denver, August, 2002.

\_\_\_\_\_. *The work of strategizing and organizing: For a practice perspective*. *Strategic Organization*, v.1, n.1, p.119–127, 2003.

\_\_\_\_\_. *Estratégia após o modernismo: recuperando a prática*. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 44, n. 04, p. 44-53, Set. 2004.

WHITTINGTON, R. et al. *Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice*. *Journal of Management Inquiry*, v.12, n.4, p.396–409, 2003.

WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G.; MELIN, L. *The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion*. *EGOS Colloquium*, Ljubljana, Slovenia, July 2004.

WILSON, D.; JARZABKOWSKI, P. *Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica*. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 44, n. 04, p.11-20, set. 2004.

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

\_\_\_\_\_. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.