

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**OS COMPONENTES INFORMACIONAIS E SEUS EFEITOS COMO RECURSO
COMPETITIVO E EFETIVO NAS COOPERATIVAS PARANAENSES**

GUSTAVO ABIB

**CURITIBA
2006**

GUSTAVO ABIB

**OS COMPONENTES INFORMACIONAIS E SEUS EFEITOS COMO RECURSO
COMPETITIVO E EFETIVO NAS COOPERATIVAS PARANAENSES**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em
Administração do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

CURITIBA
2006

Dedico este trabalho aos meus pais:
Vitório (*in memoriam*) e Sonia Abib que
não mediram esforços para que eu
pudesse chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

A Deus.

A minha esposa, Elaine, que me apoiou incondicionalmente, e que com carinho e amor, sempre me incentivou para que eu pudesse galgar mais este degrau.

A minha mãe pela educação, dignidade e por diversos auxílios e conselhos transmitidos em momentos importantes da minha vida. Sei que mesmo estando distante, ela não deixou de orar nem torcer por mim.

Ao meu orientador e amigo Sergio Bulgacov que, primeiramente, acreditou na minha capacidade e procurou transmitir seus conhecimentos para que pudéssemos construir este trabalho. Muitos foram os conhecimentos e experiências por ele transmitidos que extrapolam esta dissertação e fazem parte da minha vida.

Aos colegas da turma de mestrado pelas trocas de experiências e pelas diversas sugestões para aprimorar este trabalho.

Aos professores do programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, em especial aos professores Pedro José Steiner Neto e Acyr Seleme que os considero além de professores, amigos. Ao professor Dr. Norberto Hoppen da UFRGS que aceitou prontamente o convite para participação da banca examinadora deste trabalho.

Ao presidente da Confepar, Sr. José Renato Beleze e ao vice-presidente da Corol, Sr. Antonio Sergio de Oliveira, que prontamente abriram as portas das cooperativas a que pertencem, acreditando e confiando neste trabalho.

*Todo aquele que luta por um ideal,
tropeça em obstáculos e cria inimizades.*

*O homem forte não os vê
nem se detém a contá-los.*

*Segue a sua rota, irredutível na sua fé,
inquebrantável no seu propósito.*

*Porque aquele que marcha
em direção a uma luz,
não pode vislumbrar
o que acontece nas sombras.*

Jose Engenheiro

RESUMO

Este trabalho, baseado na corrente teórica denominada estratégia enquanto prática, objetivou estudar qual e de que forma a estrutura informacional presente na decisão estratégica pode ser caracterizada como recurso competitivo e como impacto na efetividade de duas cooperativas do Estado do Paraná. Para tanto, contemplou-se quatro grandes áreas teóricas: a estratégia, a informação, o alinhamento estratégico e a efetividade organizacional. Este estudo multi caso possui caráter descritivo-exploratório e para isso foi escolhido um processo de decisão estratégica em cada cooperativa para ser estudado. Foram realizadas entrevistas com os níveis de atuação: estratégico, tático e cooperado, que participaram ativamente nos respectivos processos. Após esta etapa foram aplicados questionários quantitativos com os cooperados para que se pudesse mensurar a efetividade na relação da cooperativa com seu cooperado. O estudo demonstrou que todos os atributos informacionais foram encontrados nas cooperativas pesquisadas e que seu grau de importância no processo varia de acordo com o momento e com o nível de atuação dos envolvidos. Outra conclusão do trabalho é que existe diferença entre informação estratégica e recurso informacional estratégico. As primeiras só se tornam recurso competitivo, quando agregadas a outras informações diferentes e utilizadas pelas pessoas que estão envolvidas com o objetivo de se atingir uma vantagem competitiva. Por fim quando se analisa a efetividade, identifica-se que esta é percebida e avaliada de forma diferente pelos cooperados de uma mesma cooperativa, retratando que a efetividade é variada nos diferentes momentos do processo estratégico e que para sua melhor mensuração, deve ser estendida a todos os indivíduos envolvidos.

PALAVRAS CHAVE: Componentes informacionais; processo decisório, efetividade; competitividade.

ABSTRACT

This research is based on the theory called “strategy as practice”. The purpose of this research is to study how and in which format the informational structure presents itself during the strategic decision-making process can be characterized as a competitive resource and its effectiveness impact in two co-operative societies in the Parana State. It was contemplated into four significant theoretical areas: the strategy, the information, the strategic alignment and the organizational effectiveness. This multi-case research has a descriptive-exploratory format and for the purpose of this study one strategic decision-making process was chosen in each cooperative society. Interviews at different levels such as strategic, tactical and co-operative members had been carried out with the members which had participated actively in the chosen process. After this stage, in order to measure the effectiveness in relation to the cooperative society with their members, results from quantitative questionnaires were applied. The study showed that all the informational components were found in the searched companies and its degree of importance in the process varies in accordance with the moment and with the level of performance of the involved ones. Another conclusion from this research is that a difference exists between strategic information and strategic informational resource. The first one becomes a competitive resource when added to other different information types and used by the people with the objective of gaining a competitive advantage. Finally when the effectiveness is analyzed, it reveals that for the members of the same co-operative society it is perceived and evaluated in different forms, indicating that the effectiveness varies during different moments of the strategic process and that for its correct evaluation, it must be extended to all individuals involved.

Key-words: informational components; decision-making process; effectiveness; competitiveness

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	IX
LISTA DE QUADROS	X
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	XI
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	02
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	02
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	03
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	05
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	07
2.1 A ESTRATÉGIA	07
2.1.1 A Estratégia Enquanto Prática	07
2.1.2 A Estratégia e a Vantagem Competitiva Segundo a Visão Baseada em Recursos	10
2.1.3 A Informação (Tecnologia e Sistemas) na Definição, Desenvolvimento, Implementação e na Decisão Estratégica	15
2.1.4 Processo Decisório	19
2.2 A INFORMAÇÃO	25
2.2.1 A Contemporaneidade da Informação, seu Conceito e suas Aplicações	25
2.2.2 Características da Informação e sua Caracterização como Recurso	30
2.2.3 Estrutura Informacional	34
2.2.4 Gerenciamento da Informação	47
2.3 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E A INFORMAÇÃO	49
2.4 EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL	53
3 METODOLOGIA	60
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	60
3.1.1 Perguntas de Pesquisa	60
3.1.2 Variáveis Utilizadas	61
3.1.3 Definição de Termos e Variáveis (Constitutivas e Operacionais)	61
3.1.4 Definição de Outros Termos Relevantes	63
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	65
3.2.1 Cooperativas Participantes do Estudo	66
3.2.2 Fontes de Dados (Dados Primários e Secundários)	68

3.2.3 Tratamento dos Dados	69
3.2.4 Limitações da Pesquisa	71
4 ANÁLISE DOS DADOS	72
4.1 ANÁLISE DA COROL	72
4.1.1 Histórico e Caracterização da Cooperativa	72
4.1.2 Estrutura de Funcionamento	74
4.1.3 Projeto “LARANJA” da Cooperativa A	77
4.1.4 A Gestão da Informação na Cooperativa	79
4.1.5 Análise dos Dados	80
4.1.5.1 Por nível de atuação	80
4.1.5.2 Análise por momento da decisão	84
4.1.5.3 Nível de análise: a informação como recurso competitivo	89
4.2 ANÁLISE DA CONFEPAR	91
4.2.1 Histórico e Caracterização da Cooperativa	91
4.2.2 Estrutura de Funcionamento	92
4.2.3 Projeto “Modernização da Planta industrial da Confepar”	94
4.2.4 A Gestão da Informação na Cooperativa	96
4.2.5 Análise dos Dados	98
4.2.5.1 Análise por nível de atuação	98
4.2.5.2 Análise por momento da decisão	102
4.2.5.3 Nível de Análise: a informação como recurso competitivo	107
4.3 ANÁLISE GERAL DAS COOPERATIVAS	108
4.4 ANÁLISE DA EFETIVIDADE NAS COOPERATIVAS	113
4.4.1 Análise da Efetividade na Corol	113
4.4.2 Análise da Efetividade na Confepar	116
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	124
REFERÊNCIAS	132
ANEXOS	139

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Mapa Expandido do Gerenciamento Estratégico	08
FIGURA 02 – Uma Abordagem Baseada em Recursos para Análise Estratégica	14
FIGURA 03 – Os Três Níveis e Análise do Papel da Informação	16
FIGURA 04 – Relação Entre a Informação e a Estratégia Competitiva	18
FIGURA 05 – Desenho da Visão Geral do Modelo de Alinhamento	34
FIGURA 06 – Elementos Condicionantes do Conteúdo da Informação	41
FIGURA 07 – Diferenças do Papel das Informações Entre os Níveis Hierárquicos e Sua Riqueza	42
FIGURA 08 – Classes de Informação	43
FIGURA 09 – Componentes da Estrutura Informacional	46
FIGURA 10 – Relacionamento Entre a Capacidade de Processamento de Informações e a Necessidade de Informações Processadas	54
FIGURA 11 – Modelo de Processamento Paralelo de Informações Para Tomada de Decisões Estratégicas	55
FIGURA 12 – Organograma da COROL	76
FIGURA 13 – Organograma da CONFEPAR	94

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Composição do Sistema Cooperativo Brasileiro	04
QUADRO 02 – Comparação Entre as Perspectivas de Tomada de Decisão Estratégica	22
QUADRO 03 – As Quatro Perspectivas de Alinhamento Dominantes	51
QUADRO 04 – Níveis de Análise Para a Efetividade Segundo Diferentes Autores	58
QUADRO 05 – Definições Constitutivas dos Fatores que Compõem a Estrutura Informacional	62
QUADRO 06 – Relação das Pessoas Entrevistadas por Cooperativa	67
QUADRO 07 – Categorias de Análise Para a Estrutura Informacional	70
QUADRO 08 – Entrepósitos da Cooperativa	73
QUADRO 09 – Produtos por Área Plantada	73
QUADRO 10 – Produtos Industrializados Pela Cooperativa	74
QUADRO 11 – Constituintes da Estrutura Informacional por Ordem de Importância	89
QUADRO 12 – Vendas Realizadas por Produtos	95
QUADRO 13 – Constituintes da Estrutura Informacional por Ordem de Importância	106
QUADRO 14 – Diferença Entre as Informações Estratégicas	107
QUADRO 15 – Caracterização da Amostra	117
QUADRO 16 – Resultado do Teste Qui-Quadrado	121

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Análise de Conteúdo
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
IM	<i>Information Management</i>
OCEPAR	Organização das Cooperativas do Paraná
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SI	Sistema de Informações
SIG	Sistemas de Informações Gerenciais
TI	Tecnologia da Informação
VBR	Visão Baseada em Recursos

1 INTRODUÇÃO

A estrutura informacional estratégica e seus efeitos como recurso competitivo e de efetividade nas cooperativas paranaenses, sob o enfoque do estudo de estratégia enquanto prática (WHITTINGTON, 2004; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON et al., 2003; CLEGG, CARTER; KORNBERGER, 2004) constitui o tema central deste trabalho. Este interesse, pelo tema em específico, vem corroborar a importância dada à informação nos últimos anos pelas organizações e por um maior entendimento dos processos estratégicos existentes nas organizações. Mesmo sendo objeto de estudo por vários anos, a relação entre os componentes informacionais com os processos estratégicos ainda apresenta lacunas e controvérsias, perfazendo mais um motivo para a realização desta pesquisa.

A estratégia, enquanto prática, é a corrente teórica que busca recuperar a prática da estratégia da posição marginal que ocupava no programa modernista de pesquisa (WHITTINGTON, 2004). Segundo este autor, 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.

Embora a informação não compreenda novidade no campo de pesquisa, pois já é pesquisada há muito tempo, seu foco de estudo tem sido aplicado cada vez mais às questões estratégicas e organizacionais. Após o interesse pela tecnologia da informação e seus estudos, o foco de estudo sobre a informação tem sido a atenção sobre a importância e a inteligência no seu uso (BROADBENT; KOENIG, 1996).

A proposta de Bertucci e Meister (2003) incentiva parte deste estudo, quando se propõe analisar a efetividade organizacional. Esta pode ser considerada complexa, porque as organizações também são vastas, complexas, fragmentadas, evasivas e multidimensionais. De acordo com estes autores, a efetividade é originada do gerenciamento das demandas dos grupos de interesse – os *stakeholders* (cooperados), com os quais a organização estabelece uma relação de dependência de recursos e apoio, além de sua habilidade em criar resultados e ações aceitáveis por eles. Esta definição de efetividade se encaixa com o “espírito cooperativista” que busca atender a vários interesses internos e externos porém com foco principalmente no cooperado.

Neste sentido a busca da “Vantagem Competitiva” e da efetividade tornou-se verdadeira peregrinação para organizações, empresários e profissionais da nova economia (JAMIL, 2001, p. 50). Desta forma, o uso da informação (importância e inteligência) como recurso para se criar e manter vantagem competitiva pode ser vital para a sobrevivência de muitas organizações (McGEE; PRUSAK, 1994; MARCHAND, 2000; BURK; HORTON, 1988; AUSTER; CHOO, 1996).

A literatura sobre informação sugere que esta está presente nos planejamentos, na própria execução da estratégia empresarial e nas decisões diárias tomadas pelas pessoas que compõem a organização. Com esta introdução, pretende-se conduzir a análise da estrutura informacional, presente na decisão estratégica e suas características, como recurso competitivo em duas cooperativas do Estado do Paraná.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo, baseado na corrente teórica denominada de estratégia enquanto prática, tem por tema de pesquisa a informação e sua estrutura, presente na decisão estratégica das organizações, em especial no setor cooperativista do Estado do Paraná. Desta forma, procura-se entender a sua relação com as estratégias das cooperativas bem como o seu papel como fonte de vantagem competitiva para essas organizações, ademais do impacto no agir e no fazer gerencial geral. Para tanto, o problema de pesquisa delineado é o seguinte.

Qual a constituição e de que forma a estrutura informacional presente na decisão estratégica pode ser caracterizada como recurso competitivo e como impacta na efetividade de duas cooperativas do Estado do Paraná?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Na busca por maior entendimento dos instrumentos de trabalho, das decisões e das pessoas envolvidas no processo estratégico, o objetivo principal deste trabalho consiste em caracterizar a estrutura informacional, verificar de que modo esta se apresenta e influencia a decisão estratégica, caracterizando-a como recurso

e seu impacto sobre a competitividade e a efetividade existente nas relações cooperativas e cooperados. Como objetivos específicos, têm-se os seguintes:

1. Identificar e descrever os componentes da estrutura informacional.
2. Descrever como a estrutura informacional está presente no processo estratégico e a sua importância relativa nas decisões estratégicas.
3. Verificar quais características tornam a estrutura informacional um recurso competitivo.
4. Identificar o impacto dos componentes da estrutura informacional na efetividade da relação entre cooperativa e cooperados.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A informação, sem dúvida, está presente nas organizações desde a sua criação e seu papel vem se tornando mais importante cada ano. (McGEE; PRUSAK, 1994; O'BREIN, 2002). Esta é uma justificativa pela qual o estudo da informação deve ser expandido. No entanto, após a análise de vários trabalhos correlatos, percebe-se ainda a ausência de melhor definição, bem como um modelo que traduza sua estrutura e seus componentes. Como contribuição teórica, pretende-se buscar mais entendimento sobre as práticas sociais e aplicadas da estratégia em termos específicos.

As pesquisas na literatura indicam ainda um lapso conceitual que precisa ser entendido em seus inter-relacionamentos com as práticas da estratégia. A literatura hoje considera a informação como o quarto recurso vital da empresa, sendo os outros três capital, pessoas e equipamentos (PARSONS, 1996). Assim, no que diz respeito às contribuições teóricas, acredita-se que o estudo possa buscar contribuir com maior entendimento a respeito do alinhamento entre o recurso (informação), a competitividade e a efetividade organizacional.

Em relação às contribuições práticas, este estudo justifica-se na busca do entendimento de como os componentes informacionais estão presentes e são explorados nas cooperativas. A partir desta análise, buscou-se identificar de que forma estes componentes podem auxiliar as organizações a constituírem recursos competitivos e efetivos em face do contexto atual.

Ainda nesta perspectiva, a pesquisa procura também, através da identificação dos componentes, auxiliar seus gestores no entendimento da efetividade na relação com seus cooperados.

Sabe-se que o cooperativismo brasileiro é hoje importante força econômica no País, composto por 7.355 cooperativas singulares dos diversos ramos, com 5.762 milhões de cooperados, gerando, de forma direta, cerca de 182 mil empregos (OCEPAR - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, 2001). As cooperativas são responsáveis por um volume de transações econômicas equivalente a 6% PIB (Produto Interno Bruto).

A primeira cooperativa, constituída no ano de 1902, ainda está em atividade. O sistema cooperativista é composto por 13 ramos, de acordo com as especificidades das respectivas atividades econômicas. O ramo mais forte, em termos de faturamento, é o agropecuário. Em número de cooperativas é o de trabalho e, em número de cooperados, é o ramo de consumo. O quadro 01 demonstra estas informações.

QUADRO 01 – Composição do Sistema Cooperativo Brasileiro

Ramo	Cooperativas	Cooperados	Empregados
Agropecuário	1.519	940.482	110.910
Consumo	158	1.920.311	7.219
Crédito	1.115	1.439.644	23.291
Educacional	303	98.970	2.874
Especial	7	2.803	6
Habitacional	314	104.908	2.472
Infra-estrutura	172	575.256	5.500
Mineral	34	48.830	35
Produção	113	9.559	315
Saúde	878	261.871	23.267
Trabalho	2.024	311.856	4.036
Turismo e lazer	12	396	2
Transporte	706	48.552	2.099
Total	7.355	5.762.718	182.026

Fonte: OCEPAR – Dados de dezembro de 2003.

No Paraná, ainda segundo dados da OCEPAR de 2005, o Estado conta atualmente com 210 cooperativas de todos os ramos. As receitas totais dos

cooperados atingiram, em 2004, R\$ 18 bilhões contra R\$ 15,5 bilhões do ano de 2003. Isso representa mais de 18% do PIB (Produto Interno Bruto) do Paraná, considerando um crescimento de 5% do PIB estadual para 2004, numa estimativa de 98,7 bilhões.

Os investimentos realizados em 2004 atingiram mais de R\$\$ 800 milhões, dos quais cerca de R\$ 500 milhões voltados à agroindustrialização com o objetivo de agregar valor à produção primária. As exportações foram o reflexo destes investimentos e representaram cerca de R\$ 1 bilhão em vendas no mercado internacional. Hoje as cooperativas paranaenses constituem uma das principais fontes de renda e geração de empregos: são 45.000 diretos e outros 150.000 indiretos.

Desta forma, considerando o estudo da realidade brasileira, em especial o setor cooperativista, setor este que ultimamente está especializando-se e representa grande faturamento, principalmente no setor agrícola, conforme acima descrito, esta pesquisa contribuirá para a profissionalização e a efetividade do setor.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos. O primeiro capítulo, a introdução, compreende breve explanação do tema estudado, apresentando ainda a formulação do problema, a definição dos objetivos e a justificativa teórica e prática da pesquisa.

O segundo capítulo é composto da fundamentação teórico-empírica do tema em tela, e está subdividido em quatro seções: i) a estratégia, que retrata a estratégia enquanto prática, a competitividade segundo a visão baseada em recursos, a informação X estratégia e o processo decisório como sendo um processo estratégico; ii) informação, que procura trazer conceitos desta na contemporaneidade, o conceito de informação, um modelo que traduza os componentes informacionais, as suas tecnologias e também sua caracterização como recurso; iii) alinhamento estratégico e a informação abordam como a estratégia, estando alinhada à informação, pode auxiliar a busca da efetividade e, por fim, iv) Efetividade Organizacional.

Já o terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos, em que o trabalho está baseado e por eles regido. Neste capítulo são apresentadas as perguntas de pesquisa bem como a definição de termos e variáveis e a definição operacional e constitutiva das variáveis. A delimitação e o *design* da pesquisa informam a população e a amostra, como serão coletados os dados, e o tratamento deles também estão neste capítulo.

No quarto capítulo estão os dados analisados, bem como os resultados obtidos dessas análises. Por fim, o último capítulo traz as considerações finais, bem como uma agenda de pesquisas futuras relacionadas ao tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 A ESTRATÉGIA

O campo do gerenciamento estratégico tem avançado substancialmente nos últimos 40 anos (BOWMAN; SINGH; THOMAS, 2002). Esta seção busca conceituar e abordar a corrente estratégica sistêmica denominada estratégia enquanto prática, ou seja, procura retratar como a estratégia é formulada na prática, vertente esta em que a pesquisa se insere. Esta corrente apresenta-se como novo campo de estudo dentro dos estudos sobre estratégia organizacional e tem como um de seus principais autores Whittington. A seção busca ainda conduzir o leitor a um entendimento da vantagem competitiva, segundo a visão baseada em recursos, o relacionamento entre a informação e a estratégia e, por fim, algumas considerações sobre o processo estratégico utilizado nesta dissertação, que foi o processo de tomada de decisões.

2.1.1 A Estratégia Enquanto Prática

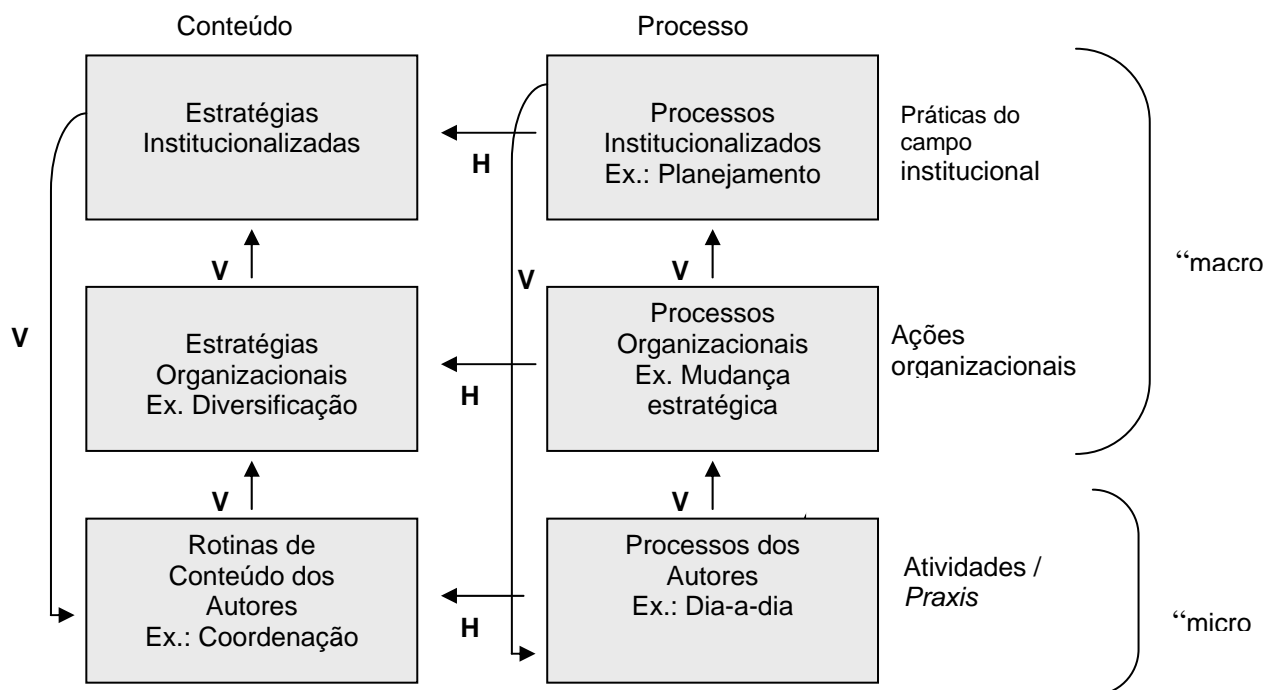
Por vários anos a estratégia esteve presa às suposições modernistas dos Estados Unidos, desde a década de 1960. Desta forma o modernismo manteve a estratégia restrita a termos epistemológicos, porquanto considerou a imparcialidade científica superior ao engajamento prático (WHITTINGTON, 1996, 2004). O interesse atual na estratégia como prática é remanescente das tradições gerenciais criadas durante a segunda guerra e associadas às políticas de negócios tradicionais, apregoadas pela escola de negócios de Harvard (GREINER; BHAMBRI; CUMMINS, 2003 apud WHITTINGTON; JOHNSON; MELIN, 2003). Hoje a importância da estratégia para as organizações e para os gestores não pode ser considerada exagero. A estratégia constitui ponto obrigatório de ligação entre o mundo interior das organizações hermeticamente fechadas e o mundo exterior dos ambientes em que tudo o mais se opera. (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004).

Segundo a visão de Whittington (2004), as ciências sociais em geral e a administração em particular estão envolvidas na segunda transformação, isto é, um

retorno à razão prática. De acordo com este autor, “à medida que nos aproximamos da prática, mais percebemos que “estratégia” não é unicamente um atributo das organizações, mas constitui também atividade realizada pelas pessoas. A estratégia é algo que as pessoas fazem. Desse ponto de vista, ela pode ser percebida como prática social como qualquer outra, seja doméstica, política ou educacional”. Esta visão embasa a pesquisa realizada nesta dissertação que busca explorar como os componentes informacionais, em que as pessoas estão envolvidas, podem tornar-se um recurso competitivo e efetivo nas organizações. Percebe-se que a estratégia é algo que está presente nas atividades diárias dos membros das organizações.

Para que se possa entender melhor, a figura 1 abaixo oferece um mapa expandido da disciplina de gerenciamento estratégico, dividindo-a em conteúdo e processo.

FIGURA 1 – Mapa Expandido do Gerenciamento Estratégico



Fonte: Whittington; Johnson; Melin (2004).

A área central da figura representa o território central da disciplina de gerenciamento estratégico, onde busca ligar as ações organizacionais ao desempenho organizacional (WHITTINGTON; JOHNSON; MELIN, 2004). A diferença da corrente da estratégia enquanto prática, segundo estes autores, 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.

Os direcionadores para o foco nas microatividades foram: o desapontamento dos resultados estratégicos, a partir dos elevados níveis hierárquicos das organizações, uma convicção que a vantagem competitiva durável é composta por detalhes e a responsabilidade para com os gerentes que estão ligados diretamente a estes detalhes de nível micro (WHITTINGTON, 2003; WHITTINGTON, JOHNSON; MELIN, 2004). Os autores acima defendem que está na hora de penetrar no nível “micro” da figura 1, focando neste nível o conteúdo e o processo simultaneamente. Esta busca de entender melhor o conteúdo e o processo estratégico ligado aos componentes informacionais, faz-se o conceito central desta pesquisa. Há dois interesses específicos na abordagem micro: os praticantes e as práticas.

A estratégia enquanto prática, busca desenvolver uma estrutura que possa dar suporte aos gestores, em termos de seu desenvolvimento pessoal como estrategistas (WHITTINGTON, 2004), ou seja, procura explicar, recorrendo a diversos recursos teóricos e sociais, como atores estratégicos capazes e instruídos constituem e reconstituem um sistema de práticas estratégicas compartilhadas que eles também consideram como grupo de recursos nas atividades do cotidiano para fazer estratégia (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). Por fim, a estratégia enquanto prática oferece a perspectiva de sua evolução prática disciplinarmente normativa e prescritiva, essencialmente empírica em seu foco nos etnométodos dos estrategistas do cotidiano e nas utilizações que estes fazem dessas respostas disciplinares de segunda ordem (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004).

Vale ressaltar que esta proposta não é, segundo os autores, uma tentativa de desprezar as contribuições advindas do campo teórico da estratégia, mas o grande desafio intelectual para Wilson e Jarzabkowski (2004) está em tomar a metáfora do

estrategista como o planejador no topo da organização, e trabalhar profundamente para transformar essa visão em uma linguagem adequada que expressasse mecanismos e identidades reais.

Esta seção não tem o objetivo de explorar este tema a fundo, mas de situar o leitor a respeito desta corrente sobre estratégia, que permeia o trabalho. A próxima parte busca retratar a competitividade segundo a visão baseada em recursos.

2.1.2 A Estratégia e a Vantagem Competitiva Segundo a Visão Baseada em Recursos

Uma das discussões mais pertinentes ao campo da estratégia, que requer ainda muitos estudos, tenta encontrar resposta para a seguinte questão: por que certas empresas são capazes de desenvolver e implementar estratégias que geram altos lucros em ambientes extremamente 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 recursos específicos da empresa são fundamentais na determinação da vantagem competitiva da empresa e no seu desempenho. Assim, sob esta visão as organizações são vistas como conjunto de recursos e capacidade que não podem ser livremente comprados e vendidos. Os recursos são todos os ativos, capacidades, competências, conhecimentos, informações e reputação que pertencem à organização e são controlados por ela e que lhe permitem desenvolver e implementar estratégias com o objetivo de aumentar a eficiência e a eficácia. Se alguns destes recursos (informações, marca, imagem) não podem ser comercializados entre as empresas e são difíceis de serem copiados ou mesmo construídos, a heterogeneidade de recursos pode persistir através do tempo. Esta heterogeneidade implicará diferenças de desempenho entre os *players* do mercado.

Nesta visão, Medcof (2000) complementa, afirmando que a VBR passa a idéia de que cada organização é única, até mesmo quando ela pode apresentar algumas características comuns com outras organizações (TEECE, PISANO; SHUEN, 1997; BARNEY, 1991; WERNFELT, 1984). Por causa desta característica, há heterogeneidade entre as organizações que competem em determinada indústria. A

vantagem competitiva provém da posse de recursos que são únicos e tem valor. 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. Valor e caracterização única são ambos necessários; um ou outro isoladamente não é suficiente para gerar vantagem competitiva.

A VBR está fundamentada em dois pilares, sendo o primeiro a heterogeneidade de recursos. Este primeiro pilar é derivado dos estudos da Edith Penrose em 1959, com a teoria do crescimento da firma. O segundo pilar consiste na imobilidade dos recursos, derivado dos trabalhos de Philip Selznick em 1957 sobre o estudo das competências dinâmicas e de David Ricardo em 1817, trabalho esse que ficou conhecido por economia ricardiana. A partir desses pilares, Barney (1997) afirma que se os recursos que a empresa possui lhe permitem explorar oportunidades ou neutralizar ameaças, esses recursos são exclusivos de uma pequena quantidade de empresas competidoras; se eles são difíceis de serem copiados, podem ser forças da empresa e conseqüentemente potenciais fontes de vantagem competitiva.

Esta corrente de pensamento tem sido utilizada para examinar a eficiência e as implicações da vantagem competitiva de recursos organizacionais específicos, tais como empreendedorismo, cultura e rotinas organizacionais. Desta forma a organização examina a ligação entre as características internas de uma organização e seu respectivo desempenho.

Para Auster e Choo (1996) e vários outros autores, a informação agora é vista como recurso econômico tão vital como terra, trabalho e capital. O gerenciamento da informação como competência essencial da organização é muito difícil de ser imitada pelos competidores. Enquanto há princípios gerais que norteiam este gerenciamento, cada organização deve atingir a complexa harmonização de seus ativos informacionais.

Para melhor entendimento das características necessárias aos recursos para poderem gerar vantagem competitiva, Barney (1991) descreve que os recursos devem ser especificados como a seguir.

1. VALIOSOS: Um recurso é valioso para a organização, se ele gerar rentabilidades que possam ser absorvidas por ela. Recursos podem

capacitar a empresa a operar com custos mais baixos que os concorrentes ou eles permitem à organização diferenciar seus produtos e serviços.

2. RAROS: A relativa escassez de um recurso significa que a organização que possui aquele recurso possa gerar margens superiores de resultado ou mesmo 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. A não replicação resulta da presença de mecanismos isolativos, tais como ambigüidade casual, assimetria de informações ou complexidade social. Estes mecanismos protegem os recursos organizacionais e preservam sua rentabilidade.
4. NÃO-SUBSTITUÍVEIS: Um recurso é não substituível, se ele não puder ser facilmente trocado por outro recurso que produza o mesmo efeito ou benefício.

Complementando esta posição defendida acima por Barney (1997), Warren (2002, p.17) lista algumas características necessárias aos recursos para que eles possam sustentar a vantagem competitiva.

1. Quão DURÁVEL é o recurso? Um recurso que decai, se deteriora ou se torna obsoleto rapidamente não fornece vantagem sustentável. Segundo a classificação acima podem ser classificados como valiosos.
2. Qual é a MOBILIDADE ou a COMERCIALIZAÇÃO deste recurso? Muitos recursos, enquanto importantes para a efetiva operação dos negócios, são também fáceis de serem adquiridos ou movimentados entre as organizações. Esta categoria potencia os recursos raros apresentados acima.
3. Os recursos são COMPLEMENTARES? Não adianta ter um recurso forte como marca, se não tiver canal de distribuição eficiente.

Essa perspectiva oferece importantes idéias sobre as quais os recursos são a base da posição competitiva empresarial e sua importância em protegê-los. Neste sentido os recursos podem ser divididos em quatro grupos: capital financeiro

(recursos monetários), capital físico (tecnologia física), capital humano (pessoas) e capital organizacional (estrutura formal e informal). Estes recursos podem ainda ser divididos em recursos tangíveis e intangíveis (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

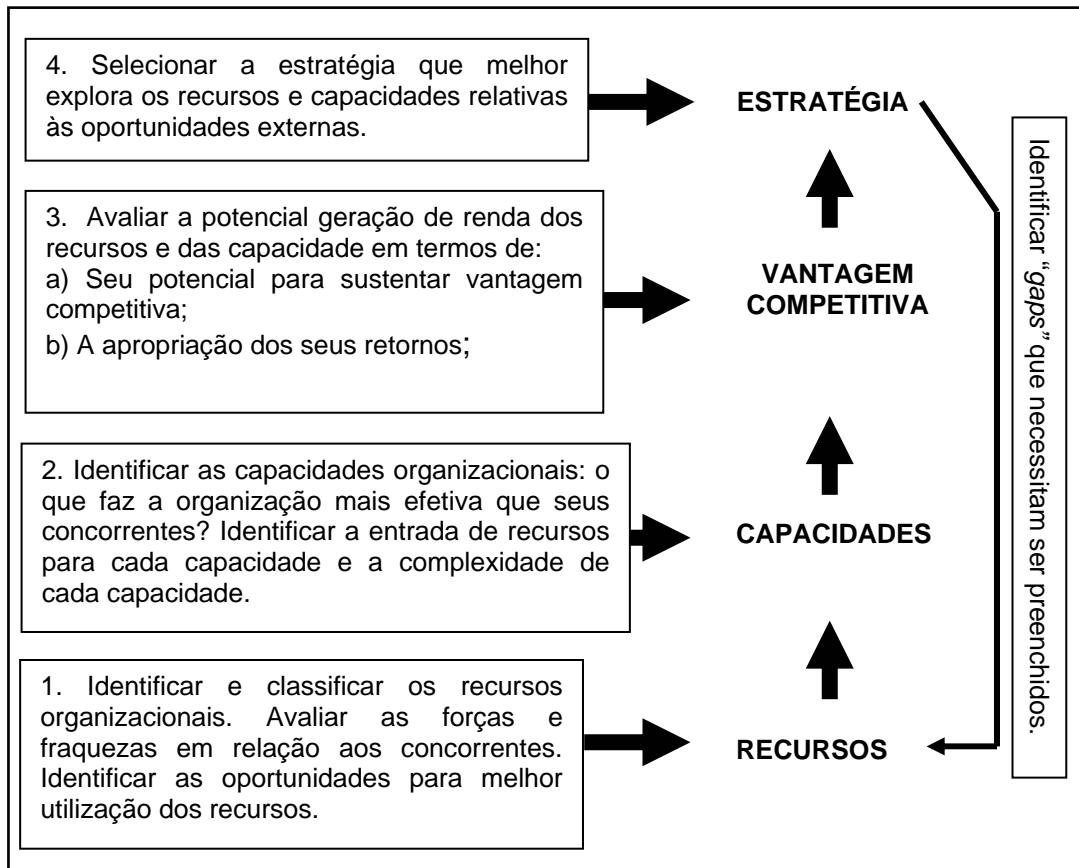
A VBR trata cada organização como única, mesmo sabendo que ela pode compartilhar algumas características com outras organizações. Por esse motivo há heterogeneidade entre os competidores. A vantagem competitiva surge da posse deste recurso, conforme já foi apontado por Barney (1997). Porém Medcof (2000) complementa esta idéia, afirmando que não se obtém vantagem competitiva somente possuindo tais recursos únicos e não imitáveis. Além dessas características, os recursos também devem ser valiosos, ou seja, ter informações sem uma boa 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).

Uma estrutura prática baseada na VBR é proposta por Grant (1991), em seu artigo intitulado “A teoria baseada em recursos da vantagem competitiva: implicações para a formulação estratégica”¹. Esta estrutura é composta por cinco passos e está representada na figura 2.

Segundo Grant (1991), não há diferença chave entre recursos e capacidades. Para ele as capacidades são conjuntos de recursos capazes de realizar tarefas e atividades.

¹ Livre tradução do autor.

FIGURA 02 – Uma Abordagem Baseada em Recursos para Análise Estratégica



Fonte: Grant (1991, p.115).

Uma limitação para a visão convencional da visão baseada em recursos é aquela que assume que os recursos são sempre aplicados da melhor forma. Na verdade a VBR proporciona um conjunto de condições necessárias para se atingir uma vantagem competitiva sustentável por meio dos recursos organizacionais; mas não especifica os mecanismos que devam ser utilizados para isso.

Existe, hoje, uma recente extensão da VBR, a Visão das Capacidades Dinâmicas (TEECE, PISANO; SHUEN, 1997), que considera os processos de criação de futuros recursos. Seu foco está na capacidade da organização em encarar a rápida mudança ambiental para criar novos recursos ou mesmo renovar e alterar seu conjunto de recursos.

A próxima parte traz os relacionamentos entre a informação e a estratégia. Aquela está presente no planejamento, na execução e na avaliação da estratégia nas organizações, ou seja, se apresenta como conteúdo e processo da estratégia.

2.1.3 A Informação (Tecnologia e Sistemas) na Definição, Desenvolvimento, Implementação e na Decisão Estratégica

Durante o final dos anos 70, um considerável número de organizações iniciaram o uso da tecnologia da informação e dos sistemas de informações, de modo que fundamentalmente mudaram como seus negócios eram conduzidos, mudando a distribuição do poder em suas indústrias a respeito dos competidores, clientes e fornecedores. O uso desta tecnologia e destes sistemas foi, deste modo, influenciando sua vantagem competitiva e se tornou nova arma para melhorar a competitividade (WARD; PEPPARD, 2002).

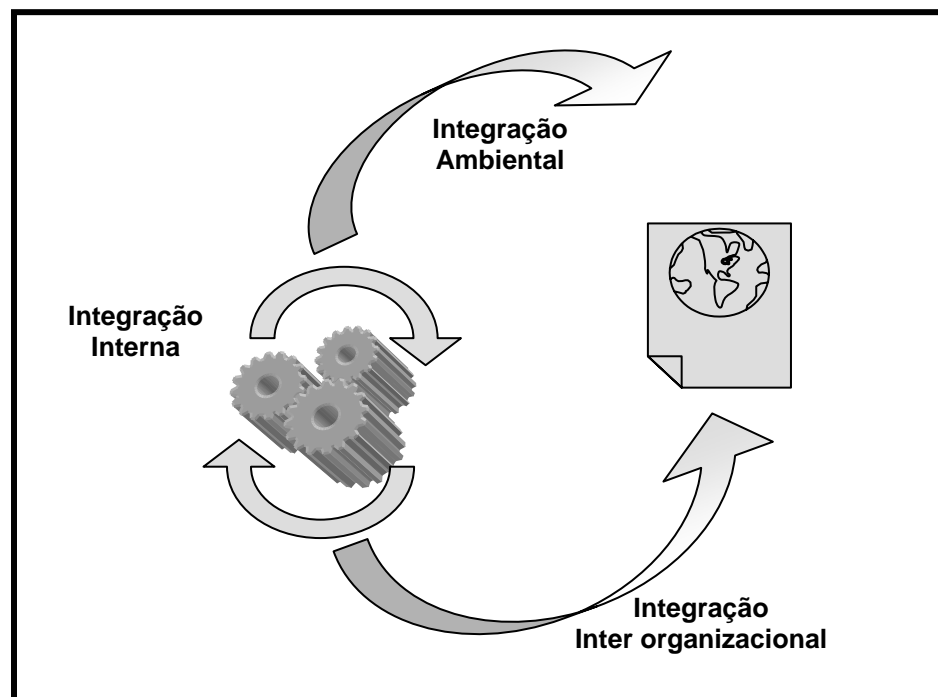
Quando se trata da informação como recurso, ela precisa ser alocada em quase todos os quatro grupos, anteriormente citados, como capital físico, ou seja: tecnologia física para sua geração, como capital organizacional determinando o tipo de estrutura e o fluxo da informação dentro da empresa e principalmente como capital humano, que são as pessoas responsáveis por gerar (alimentar outros equipamentos para gerarem a informação) e utilizar estas informações. A informação ainda pode ter uma parte tangível e outra intangível. Sabe-se que os recursos intangíveis, por serem menos visíveis, são mais difíceis de serem entendidos, adquiridos, imitados e substituídos, sendo estes uma base forte da vantagem competitiva (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003). Partindo-se deste princípio, Barney (1997) traz a figura da ambigüidade casual, ou seja, é difícil os concorrentes imitarem tais recursos, pois eles não entendem o relacionamento entre os recursos e as capacidades controladas pela empresa que realmente geram a vantagem competitiva.

Muita atenção está sendo dada à “cadeia alimentar da informação”: dado, informação, conhecimento (ROSINI; PALMISANO, 2003; O’BRIEN, 2002). Desta forma a informação passa a ser importante recurso na economia contemporânea; de acordo com McGee e Prusak (1994), as grandes organizações elevaram a informação ao mesmo nível de outros recursos vitais, como o capital e o trabalho. “Evoluindo no pensamento organizacional, deixa-se para trás a visão do homem-máquina e fala-se agora do trabalhador do conhecimento, que deixa cada vez mais de fazer coisas e passa a tomar as devidas decisões” (ROSINI; PALMISANO, 2003, p.106)

Hoje o ambiente econômico global, enfatizado pelo fenômeno da globalização, e competitivo está aumentando a necessidade de compreensão mais profunda da estratégia. (McGEE; PRUSAK, 1994). Ainda segundo estes dois últimos autores, a estratégia competitiva é um mapa de informações que responde a perguntas sobre a maneira pela qual a empresa irá operar num mundo onde a informação desempenha papel importante. Neste sentido observa-se que as informações, suas tecnologias e seus sistemas estão presentes em todas as etapas da estratégia, desde o seu desenvolvimento, sua implementação e nas decisões estratégicas. A informação acaba por fornecer oportunidade em dose dupla: primeiro, ao possibilitar a identificação de alternativas inovadoras e não convencionais no processo de definição da estratégia; segundo, quando a própria informação é incorporada como componente vital na estratégia adotada (McGEE; PRUSAK, 1994).

A figura 3 procura analisar o papel da informação relacionado com a estratégia sob três níveis de amplitude: interno, ambiental e interorganizacional.

FIGURA 03 – Os Três Níveis de Análise do Papel da Informação



Fonte: elaboração do autor

Em sua primeira função, o papel da informação busca a integração interna. Essa integração visa à análise interna da organização, prospectando e

desenvolvendo informações por meio dessa análise e para ela. Conforme foi apresentada, a visão baseada em recursos, como fator crítico para esta aplicação, é a visão da empresa como um feixe de recursos, capacidade e competências essenciais heterogêneas, que podem ser utilizados para criar uma posição de mercado exclusiva (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003) ou mesmo uma vantagem competitiva (BARNEY, 1997). Ou seja, procuram-se internamente alguns recursos ou capacidade que as outras empresas não têm, que pode ser o próprio desenvolvimento e gerenciamento interno das informações, ou o conhecimento gerado por elas. Estas informações podem servir de base para a elaboração ou para o controle da estratégia. Corroborando estas idéias, McGee e Prusak, (1994, p.44-45) afirmam que “as competências específicas da organização colocam o conhecimento e a informação no centro do elo entre estratégia e execução. A informação afeta a definição da estratégia, tanto como dado vital para o processo de planejamento, quanto como variável essencial da definição estratégica”.

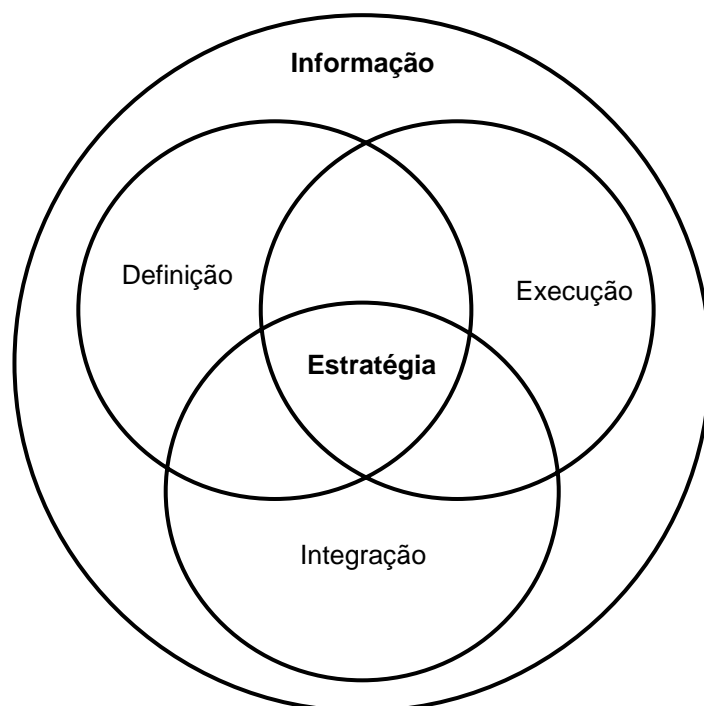
O seu segundo papel trata da busca pela integração ambiental. Já nos idos de 80, Porter (1986) afirmava a importância de se analisar o ambiente, pois este influencia as empresas e é influenciado por elas, porque dele participam. Toda empresa existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais. Como estas forças são muito dinâmicas, suas constantes mudanças criam milhares de oportunidades e ameaças ou restrições para os administradores estratégicos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). As empresas, por estarem em ambiente altamente dinâmico, enfrentam o problema de informações geralmente ambíguas e incompletas sobre o setor; para aumentar o grau de compreensão do ambiente geral, é adotado um processo de análise do ambiente externo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003). Neste sentido, a informação desempenha papel especialmente importante no desenvolvimento de esforços para criar e manter a diferenciação (McGEE; PRUSAK, 1994). Tanto na fase do desenvolvimento da estratégia, como nas fases de implementação e decisões estratégicas, as informações ambientais são de fundamental importância para a empresa.

A integração interorganizacional é o terceiro papel da informação na área estratégica. Trata-se muito hoje das alianças estratégicas que são parcerias entre firmas, em que seus recursos, capacidades e competências essenciais são combinados para perseguirem interesses mútuos dos participantes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003). Isto é, são formas explícitas de relações entre as firmas. Neste

sentido, a informação também oferece novas alternativas para a configuração de cadeias de valor e para alcançar economias diferenciadas de escala e escopo (McGEE e PRUSAK, 1994). Embora alguns autores mencionem que a perfeita ou a total integração é rara (PAVVIT; STEINMUELLER, 2002), a movimentação para a busca desta integração é muito intensa. Estes autores ainda afirmam que o processo de planejamento estratégico está intimamente ligado à efetiva integração da tecnologia e das informações. Percebe-se que a busca desta integração interorganizacional enfoca a troca de informações entre as empresas, porém a vantagem competitiva que uma organização criará será advinda não destas informações, mas do uso destas informações pelos indivíduos da organização.

Na análise dos três papéis da informação na área estratégica, pode-se perceber que ela está presente em todos os estágios da estratégia; na figura 4 está representada a relação da informação com a estratégia competitiva.

FIGURA 04 – Relação Entre a Informação e a Estratégia Competitiva



Fonte: McGee e Prusak (1994, p. 10).

Constata-se que a habilidade de implementar estratégias aumenta a sua dependência de informações sobre a rede de relacionamentos da empresa (PAVVIT; STEINMUELLER, 2002). Na atual economia de informação, a concorrência entre as

organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz. A tecnologia da informação pode ser fator importante no aperfeiçoamento do uso da informação, mas facilmente poderá transformar-se num “peso morto”, inútil, sem a informação e os seres humanos usuários (McGEE; PRUSAK, 1994).

Uma vez caracterizada a informação como conteúdo e processo estratégico, apresenta-se a seguir o processo estratégico escolhido para a pesquisa, que foi o processo decisório estratégico da cooperativa.

2.1.4 Processo Decisório

Este tópico faz-se necessário para conceituar o termo decisão estratégica e de que forma ela será abordada nesta pesquisa. Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) definem decisão como compromisso específico para a ação. O conceito de decisão que é adotado aqui se refere a uma escolha relacionada a uma ação, similar a idéia geral apresentada por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976).

De modo geral, Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) definem processo decisório como uma série de ações e fatores dinâmicos que começa com a identificação de um estímulo para a ação e termina com a decisão em si. Miller (1970) questiona a idéia de que o processo decisório termina em algum ponto; para ele o fluxo é contínuo. Anderson (1983) apresenta uma noção geral: os objetivos são identificados, possibilidades são criadas, conseqüências são previstas, alternativas são desenvolvidas e avaliadas e a escolha é feita.

Outra questão importante, que precisa ser caracterizada, é o tipo de decisão que será trabalhada nesse projeto. O enfoque visado está nas decisões estratégicas. Para Eisenhardt e Zbaracki (1992), uma decisão é estratégica quando ela influencia o curso da organização. Já Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) definem uma decisão estratégica “simplesmente como importante, em termos das ações tomadas, recursos empregados e precedentes definidos”. É nesse sentido que decisão estratégica será abordada aqui.

Sob a ótica de Hitt e Tyler (1991), os processos de decisão estratégica variam de acordo com o nível hierárquico do indivíduo na organização. Afirmam que gerentes em diferentes níveis apresentam percepções distintas das forças e fraquezas da incerteza ambiental. Uma das razões para isto, segundo os autores,

pode ter origem em diferenças no modelo de decisão adotado, baseado no tipo e montante de informação disponível para cada nível gerencial na organização.

Para Clemen (1996) o processo decisório muitas vezes conta com um conjunto incompleto de informações que servem de subsídio ao processo decisório. Nestes casos os indivíduos devem estar atentos, por exemplo, às previsões meteorológicas, ainda que estas sejam passíveis de enganos. Neste sentido, consciente da imperfeição das informações disponíveis, o agente decisor deve utilizar-se do maior número possível de recursos informacionais, para minimizar os efeitos de uma escolha prejudicial.

Diversos autores já realizaram estudos sobre o processo decisório, apresentando diferentes enfoques sobre a questão; pode-se citar, entre outros, Cohen, March e Olsen (1972); Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976); Nutt (1984); Anderson (1983) e Allison (1971). O estudo de Eisenhardt e Zbaracki (1992), que revisou boa parte da literatura sobre decisão, e será utilizado por apresentar as principais questões da área. De acordo com os autores, existem três perspectivas centrais que permeiam os estudos sobre decisão: racionalidade e racionalidade limitada, política e poder e *garbage can*.

A primeira perspectiva engloba as discussões sobre o grau de racionalização que pode ser atingido no processo. Num primeiro momento, acreditava-se que o homem econômico fosse capaz de realizar as melhores escolhas, utilizando como critério de avaliação a lógica da maximização de valor. Essa visão foi questionada pela racionalidade limitada e idéia de *satisficing* proposta por Simon (1957 apud EISENHARDT; ZBARACKI, 1992), onde o homem possui diversas limitações (ex. cognitivas e questão tempo), que o impede de fazer a melhor escolha, simplesmente porque ele não pode afirmar que a conhece, e nesse ponto entre a idéia de *satisficing* com a premissa de que a 'melhor' escolha será feita entre as opções conhecidas. Assim, A visão de *continuum* entre racionalidade e racionalidade limitada se tornou a mais aceita pela área, porém Eisenhardt e Zbaracki (1992) mostraram estudos que sinalizam novos caminhos para essa questão que: sugerem que a racionalidade é multidimensional e que a intuição exerce papel importante na decisão.

Política e poder é outra perspectiva que orientou estudos sobre decisão em reação à dominação da lógica econômica, utilizando um caráter social diferente da racionalidade limitada que possuía caráter cognitivo (EISENHARDT; ZBARACKI,

1992). A organização é vista como sistema político, cujas diferenças de poder existem e as pessoas estão sempre competindo por interesses conflitantes. Esses estudos enfocam em como as decisões podem ser tomadas com base em interesses individuais e políticos, como esse processo ocorre e quais são as conseqüências para as organizações. Para Eisenhardt e Zbaracki (1992), a questão dos múltiplos interesses dos indivíduos nas organizações já não é tão controversa; o foco desses estudos está mudando para as questões dos problemas que podem ser originados para as organizações, a partir de decisões de cunho, exclusivamente, político.

Desenvolvido por Cohen, March e Olsen (1972) o modelo *garbage can* demonstra que o processo decisório é extremamente complexo e ambíguo. De acordo com Eisenhardt e Zbaracki (1992), o modelo foi construído em reação às perspectivas anteriores, que não correspondiam à realidade para os seus criadores. Esse paradigma entende a organização como 'anarquia' caracterizada por três aspectos principais: as preferências dos decisores não são bem definidas, eles definem seus objetivos no decorrer do processo; a tecnologia utilizada não é clara, as pessoas aprendem com base na tentativa e erro e a participação fluida no processo; os decisores vêm e vão no processo, de acordo com o grau de envolvimento, interesse e tempo disponível. Assim, a tomada de decisão passa a ser definida pela confluência randômica ou situacional de quatro aspectos: oportunidades de escolha, ocasiões que precisam de decisões; soluções, respostas para problemas; participantes, pessoas envolvidas e problemas que se referem às organizações (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992).

O quadro a seguir resume as principais características das perspectivas apresentadas.

QUADRO 2 - Comparação Entre as Perspectivas de Tomada de Decisão Estratégica

Conceito	Racionalidade e racionalidade limitada	Política e poder	<i>Garbage can</i>
Contribuição	Derrubou a racionalidade econômica.	Derrubou a idéia de objetivos únicos na organização.	Lógica temporal ao invés de uma lógica causal.
Organização	Coleção de pessoas com um objetivo comum.	Coalizão de pessoas com interesses conflitantes.	"Anarquia" organizada.
Participação	Depende da necessidade da decisão.	Depende do interesse e/ou poder.	Fluída depende da necessidade e estrutura.
Cognição	Trabalhosa.	Super-herói.	Não aplicável.
Pesquisa e análise	Local para achar uma solução.	Para justificar uma visão para ganhar.	Não aplicável.
Objetivos	Razoavelmente consistente ou atenção seqüencial.	Conflitantes, múltiplos.	Ambíguos, mutáveis.
Conflito	Positivo mas não relacionado à solução.	Alto, estimula jogos políticos.	Não aplicável
Processo de escolha	Intencionalmente racional com limitações cognitivas e loops.	Conflito de interesses dominado pelas coalizões mais fortes.	Randômico, combinação entre problemas, soluções, participantes e oportunidades.
Ênfase	Solução do problema.	Resolução do conflito.	Variações do problema.
Novos debates	Racionalidade como um construto monolítico ou um conjunto de heurísticas.	Política com efetiva x não efetiva.	<i>Garbage can</i> como uma descrição válida x uma rotulação de variância não explicada.

Fonte: Eisenhardt e Zbaracki (1992)

O conhecimento sobre o fenômeno da decisão vem sendo refinado, algumas premissas foram derrubadas e outras foram ou estão sendo construídas. Estudiosos do campo como, por exemplo, Cohen, March e Olsen (1972), Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), Nutt (1984), Anderson (1983) e Allison (1971), Eisenhardt e Zbaracki (1992) levantaram diversos pontos que ainda precisam ser mais bem estudados como estes: cognição, emoção e intuição. Porém o principal ponto de concordância entre os autores é que o processo não é linear e sim cíclico e pode voltar a etapas anteriores, revisá-las e a decisão pode acabar assumindo novos rumos.

Anderson (1983) salienta que o processo decisório dentro das organizações é ato social. Assim, a tomada de decisão envolve, entre outros aspectos, interação social, busca por informações e divulgação das decisões tomadas.

Para Miller (1970), em relação às informações, as organizações podem ser entendidas como redes de comunicação, pois qualquer operação realizada que pode ser observada e registrada constitui uma informação em potencial. Um decisor utiliza

essas informações geradas no cotidiano das organizações para tomar suas decisões; é por meio de processos de comunicação que elas chegam ao seu conhecimento.

Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) abordam a comunicação como atividade que permeia todo o processo decisório; “o nível da atividade atinge o apogeu no início e no final do processo, mas nas fases intermediárias é menor”. Além de ser uma rotina central de suporte, ela está presente nas fases de diagnóstico, busca e autorização. Como fase específica, a comunicação possui três rotinas: exploração, investigação e disseminação. A rotina de exploração está relacionada com uma busca geral de informações solicitadas, ou não, para a tomada de decisão; é usada para a construção de modelos conceituais e desenvolvimento de bancos de dados. A investigação envolve buscas e pesquisas específicas de informações especiais para a tomada de decisão, com o objetivo de confirmar essas informações. A disseminação está ligada à divulgação do andamento do processo; quanto maior o número de pessoas envolvidas ou influenciadas pela decisão a ser tomada, maior o tempo gasto nessa rotina (MINTZBERG, RAISINGHANI; THÉORÊT, 1976).

Braga (1988) estudou os comportamentos comunicativos dos decisores durante o processo decisório. Nesse estudo foram identificados cinco tópicos que são influenciados por comportamentos comunicativos: busca de informação, troca de informação, definição de problemas, avaliação de alternativas e atingir a decisão e/ou escolha do alternativo de ação.

O primeiro tópico se divide em dois: tipo de busca de informação e estilos de busca. Foram encontrados quatro tipos de buscas: rotineira, no meio ambiente, não-rotineira e persuasiva. A rotineira está ligada às tarefas ou manutenção das atividades cotidianas; no ambiente busca informações de como a organização está funcionando em relação ao ambiente; a não-rotineira se refere a informações novas sobre situações ou assuntos novos relacionados à organização e persuasiva diz respeito à busca que possuem o objetivo de manipular pessoas (BRAGA, 1988). São três os estilos de busca: busca, espera e delegação. A busca é o estilo de pesquisar ativamente o ambiente; O estilo de espera está ligado a comportamentos em que a pessoa espera as informações chegarem até ela; a delegação ocorre quando é delegada a função de buscar as informações (BRAGA, 1988).

O tópico troca de informação é dividido em modos e tipos de trocas e controle seletivo de trocas. O primeiro possui três tipos: interações grupais estruturadas (reuniões) – planejadas e com objetivos predeterminados, comunicações escritas – operacionalizadas por relatórios, atas e circulares internas e encontros espontâneos – interações não estruturadas. O controle seletivo de trocas se refere ao fato de pessoas que possuem acesso a informações privilegiadas e podem exercer algum tipo de poder sobre as que não possuem acesso (BRAGA, 1988).

Definição de problemas é o terceiro tópico abordado por Braga (1988). Os problemas na situação estudada foram levantados por meio de: reuniões, informações de subordinados, conversas informais, comunicação escrita, comunicações de fora da organização e conselheiros e diretores. O principal problema que afeta esse tópico é a falta de confiança. Foram identificados quatro tipos de mensagens sinalizadoras de problemas: mensagem com informação inconsistente; mensagens enfáticas, que reforçam a urgência e gravidade de um problema; mensagens antecipatórias, buscam prever conseqüências futuras; mensagens de risco/oportunidade.

O quarto tópico é a avaliação de alternativas e se refere à análise dos possíveis cursos de ação na busca da solução dos problemas (BRAGA, 1988). As mensagens de avaliação de alternativas podem ser: mensagens que visam ganhar aliados para uma determinada opção, piadas, mensagens utópicas – referentes a objetivos que não podem ser atingidos e metáforas. Em relação aos modos de avaliação, foram encontrados quatro estilos de negociação: pressionar, para favorecer uma determinada opção; retardar a decisão, com o objetivo de fortalecer a argumentação; confronto, proposição de soluções alternativas; compromisso, declinar da confrontação e assumir a solução aprovada.

Segundo Braga (1988), o quinto tópico reúne todos os quatros anteriores e o resultado é a tomada de decisão em si e os comportamentos comunicativos encontrados nessa etapa foram cinco: sugestão de curso de ação; concordância com a sugestão proposta; o terceiro é a discordância da proposta (avaliação); o quarto foi a delegação das responsabilidades pela decisão tomada e o quinto foi a justificação da escolha feita.

Miller (1970) também estudou a influência da comunicação ou seja, a disseminação de informações no processo decisório. Suas idéias possuem forte influência da teoria da informação. Para ele a organização é uma rede de

comunicações, onde existe uma área de armazenagem de informações (memória) que possui canais de feedback e o decisor trabalha com insumos de informação e as decisões são os produtos do processo.

Percebe-se pelos estudos apresentados que a transmissão da informação e seu conteúdo correspondem a dois importantes fatores que auxiliam no processo de tomada de decisões, principalmente no processo de decisões estratégicas. A próxima seção irá tratar da informação, sua contemporaneidade, bem como de sua caracterização como recurso.

2.2 A INFORMAÇÃO

Esta dissertação explora a informação por meio de seus componentes informacionais, caracterizando-os como recurso competitivo e efetivo nas cooperativas. Este capítulo sobre a informação, conforme acima apresentado, busca retratar a contemporaneidade da informação, sua importância e usos nas organizações, bem como seu conceito tão debatido e diverso, encontrado na literatura atual. Outro objetivo do capítulo é sintetizar mediante trabalhos já realizados, um modelo que retrate os componentes informacionais, que será base para a pesquisa e, por fim, retratar os tipos encontrados de gerenciamento da informação e sua utilização pelas organizações.

2.2.1 A Contemporaneidade da Informação, seu Conceito e suas Aplicações

“O grande risco do nosso tempo é ser atropelado por surpresas inevitáveis” (SCHWARTZ, 2003, p.245). A natureza fundamental da competição, em muitas indústrias do mundo, está em fase de mudança. O ritmo da referida mudança, além de implacável, está aumentando de velocidade. Até mesmo a determinação dos limites de um setor está-se tornando um desafio. As fontes convencionais de vantagem competitiva, como as economias de escala e orçamentos de publicidade vultosos, não têm a mesma eficiência no cenário competitivo do século XXI (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

A nova sociedade da informação segundo a visão de Masuda (1982), passaria por três estágios: o primeiro seria o espaço limitado; o segundo seria o

espaço nacional-regional; e o terceiro seria o estágio de espaço global (em que a sociedade vive hoje). Estes estágios a que o autor se refere podem ser observados no setor cooperativista, que deixou de ter uma atuação local e passou a estar presente globalmente, por meio de seus produtos. Muitos produtos hoje industrializados e comercializados pelas cooperativas estão presentes em grandes e concorridos mercados. A necessidade crescente de informação é outro ponto presente pois hoje estas cooperativas necessitam tomar mais decisões e em menor espaciotemporalidade.

Marchand (2000) afirma que, nos últimos 15 a 20 anos, a maioria dos gestores consideram que os fatores-chaves empregados para o gerenciamento das mudanças nos negócios foram a estratégia, a estrutura organizacional, os processos e as pessoas. Juntos, estes fatores-chaves empregados se tornaram o modelo líder de gerenciamento das mudanças nos negócios nas empresas, assim como por gerar serviços para as empresas de consultoria. Então, a questão é saber o que está errado em continuar a encarar a mudança nos negócios desta forma neste novo milênio.

Esse modelo de gerenciamento, utilizado ainda hoje, foca no mundo dos negócios que está ligado às origens da idade industrial, no gerenciamento de ativos tangíveis. Hoje inúmeras organizações estão expandindo seus negócios por todo o mundo, rompendo as barreiras físicas, vendendo e comprando por todo o mundo, utilizando instalações de produção globalizada para fabricar ou montar seus produtos, levantando dinheiro em mercados mundiais de capital, formando alianças com parceiros globais e competindo com concorrentes globais em toda a parte do planeta (O'BRIEN, 2002). Tudo isso seria impossível de se realizar, se não houvesse as informações disponíveis em tempo real, tanto para informar sobre os processos como também para criar uma inteligência organizacional necessária para o efetivo gerenciamento destas mudanças. Assim, segundo McGee e Prusak (1994, p.3), "nas próximas décadas, a informação mais do que a terra ou o capital será a força motriz na criação de riquezas e prosperidade."

O antigo modelo de gerenciamento que reflete uma era industrial enfatizando o gerenciamento de ativos físicos, tais como capital, trabalho, equipamentos e prédios, hoje parece não estar mais adequado ao surgimento da informação (MARCHAND, 2000).

“A fraqueza deste modelo está pautada pela incapacidade do modelo em não considerar o papel da informação e do conhecimento como fonte direta de criação de valor para o negócio. Sendo assim, desde 1980 e com o passar dos anos, muitos gestores e acadêmicos questionaram o modelo mais tradicional, não porque ele não estava funcionando mas porque o modelo não torna visíveis as quatro dimensões-chaves de condução da mudança nos negócios. Isto não significa que estratégia, estrutura, processos e pessoas são menos importantes que o conhecimento e as informações na implementação das mudanças nos negócios. Na verdade o foco mudou significativamente pela ênfase explícita no gerenciamento do conhecimento e da informação como ativos-chaves nos negócios.” (MARCHAND, 2000, p. 21). Na verdade a informação engloba as pessoas e os processos e está presente na formulação da estratégia (MCGEE; PRUSAK, 1994). Busca-se hoje entender o processo em que a informação e seus componentes estão inseridos e como eles podem tornar-se um recurso competitivo e também efetivo das organizações.

Esta é a era da informação. O uso da tecnologia da informação para a globalização e a reengenharia de processos empresariais, muitas vezes, resulta no desenvolvimento de sistemas de informação que ajudam a empresa a obter vantagem competitiva no mercado. Esses sistemas de informação estratégicos, segundo O’Brien (2002), utilizam a tecnologia da informação para desenvolver produtos, serviços, processos e capacidades que conferem a uma empresa uma vantagem estratégica sobre as forças competitivas que ela enfrenta em seu ramo de atividades. Um resultado importante dessas mudanças é que a habilidade de acessar e utilizar eficazmente a informação se tornou importante fonte de vantagem competitiva em praticamente todos os setores (McGEE; PRUSAK, 1994).

A expressão “sociedade da informação” passou a ser utilizada, nos últimos anos, como substituto do conceito complexo de “sociedade pós-industrial” (WERTHEIN, 2000); essas novas tecnologias, aliadas à flexibilidade, têm permitido realizar, com rapidez e eficiência, os processos de desregulamentação, privatização e ruptura do modelo de contrato social entre capital e trabalho característicos do capitalismo industrial.

Falar sobre informação não é coisa nova; esta sempre existiu na humanidade e, desde os primórdios da ciência da administração, ela estava presente, mesmo que de forma não explícita. O conceito de informação e seus sistemas vêm paulatinamente sendo ampliados com o avanço das pesquisas neste campo.

Inicialmente definia-se informação como o resultado da análise de dados que por sua vez eram quaisquer elementos identificados em sua forma bruta que, por si, não conduzem a uma compreensão de determinado fato ou situação (LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. 1996). É interessante salientar que a informação tratada nesta pesquisa é a informação formal. De acordo com Taylor (1996), a informação formal pode ser oral, como aquela gravada nas diversas formas, porém sempre usada no contexto do reconhecimento ou do interesse do problema. Assim a informação é definida como formal não por causa da sua aparência, mas por ser concebida, estar relacionada ou mesmo ser relevante para um problema particular. Este entendimento é importante para o desenvolvimento desta pesquisa.

Outra definição de informação é dada por Masuda (1982, p. 74), apresentando que “a informação é uma relação situacional observada entre sujeito e objeto que torna possível a seleção da ação pela qual o próprio sujeito pode atingir alguma espécie de valor de uso”. Já Shapiro e Varian (1999, p. 18), afirmam que os economistas definem a informação como um “bem, bem da experiência, se os consumidores tiverem que experimentá-la para atribuir-lhe valor”. Percebe-se a dificuldade em se tentar conceituar o termo informação, pois ela pode ter muitos significados.

De acordo com O’Brien (2002, p.23), “informações são dados que foram convertidos em contexto significativo e útil para usuários finais específicos. Dessa forma, os dados normalmente são submetidos a um processo de valor adicionado em que sua forma é agregada, manipulada e organizada, seu conteúdo é analisado e avaliado e é colocada em contexto adequado ao usuário humano”.

Com a expansão deste conceito a informação passou a ser um ativo que precisa ser administrado. Segundo McGee e Prusak (1994), a informação é infinitamente reutilizável, não se deteriora nem se deprecia, e seu valor é determinado exclusivamente pelo usuário. Contribuindo ainda para o conceito contemporâneo, a informação e o conhecimento de acordo com Davenport (1998), são essencialmente criações humanas, e os homens nunca serão capazes de administrá-los, se não for levado em consideração que as pessoas desempenham, neste cenário, um papel fundamental. A importância das pessoas em relação à informação neste trabalho será tratada, quando se analisarem os componentes informacionais.

De acordo com Auster e Choo (1996), a informação tem-se tornado recurso estratégico único para muitas organizações tão vital quanto a terra, o trabalho ou o capital. Segundo Parsons (1996), a informação tem sido referenciada como o “quarto recurso” depois de capital, pessoas e equipamentos; devido suas próprias e especiais propriedades sua importância vem aumentando. Trabalho ou capital são ativos exauríveis; quanto mais são utilizados, menos subsistem. Informação, por outro lado, é recurso regenerativo que não apenas cresce com o uso, mas pode ser utilizada várias vezes em diferentes contextos para criar valores de várias formas. Porém a informação também é um recurso que apresenta riscos, pois há muita informação disponível, mas nem toda é confiável (AMARAL, 1994).

A maioria dos gestores concordar em que a informação é essencial para o sucesso de uma organização. Se uma organização sobrevive e prospera, ela deve entender tanto seu trabalho interno, como a natureza ambiental a qual deve se adaptar e a que deve responder (KAYE, 1995). Ainda segundo o autor, boas informações são tidas como fontes de melhora na tomada de decisões, no aumento de eficiência e fornecedora de vantagem competitiva para as organizações.

Algumas aplicações comuns da informação nas organizações, de acordo com Kaye (1995), são: aprender e entender; ensinar, instruir e treinar; descobrir e inventar; solucionar problemas; auxilia na tomada de decisões e escolhas; ações e operações; entre inúmeras outras.

Este mesmo autor apresenta os processos pelos quais a informação passa nas organizações: gravação e armazenagem; edição e publicação; cópia, reprodução e impressão; tabulação; análise e interpretação; crítica e avaliação; comunicação, disseminação e distribuição, entre outros.

Neste trabalho a pesquisa será focada na análise, interpretação e disseminação das informações entre os cooperados da cooperativa, ou seja, os cooperados. Busca-se entender quais componentes informacionais estão presentes na análise e interpretação da informação e que possam transformá-la em um recurso competitivo. Desta forma, o acesso à informação deixa de ser retórico para tornar-se imprescindível, imperativo e vital, mesmo que de forma fragmentada, como ocorre em períodos de execução (CASTRO, 2002, McGEE; PRUSAK, 1994, McNURLIN; SPRAGUE, 1998). Na próxima seção, busca-se evidenciar as características da informação que a particularize como um recurso.

2.2.2 Características da Informação e sua Caracterização como Recurso

Nesta seção, a informação é caracterizada como recurso, tal qual os outros recursos existentes nas organizações, como por exemplo: pessoas, capital e equipamentos. Em relação ao recurso informação algumas diferenças no seu gerenciamento são descritas e analisadas.

A informação costuma ser invisível e está inserta nas organizações, todos estão envolvidos por ela, mas ninguém sabe a história completa de onde ela veio, para onde ela está indo e como ela realmente deva ser utilizada (AUSTER; CHOO, 1996). Estes autores complementam, afirmando que três fatores mudaram o papel das informações nas organizações. Em sua função normal, as organizações acumularam, a uma taxa alarmante, mais e mais bem detalhadas informações, parte por causa do crescimento populacional e dos mercados, e parte causada por regulamentações governamentais e institucionais. Ao mesmo tempo a proliferação da tecnologia da informação, que captura, armazena, processa e transmite dados, estendeu o escopo da informação e aumentou a velocidade e a abrangência em que a informação pode ser trocada e compartilhada. Por fim, talvez o mais significativo fator foi que as organizações começaram a aprender como lidar com as ondas da avalanche de informações. Agora que a informação está disponível de maneira tão rápida, disseminada e barata, não é de se admirar que todos se queixem da sobrecarga de informação (SHAPIRO; VARIAN, 1999).

A informação é sempre parcial, equívoca e de rica variabilidade; as informações organizacionais são sempre parciais ou incompletas, quando elas descrevem o mundo real, utilizadas com o propósito de resolução de problemas (CHOO, 1996). Isto internamente traz o problema dos limites do tomador de decisões determinados pela cognição em lidar com a complexidade. A informação organizacional é sempre equívoca: estímulos informacionais são provenientes de várias fontes e suas interpretações são sempre ambíguas e conflitantes. A informação organizacional varia em substância de riqueza e detalhes. A informação organizacional existe em resposta à necessidade de conhecer e influenciar o ambiente a que a organização pertença.

De acordo com AUSTER e CHOO (1996), a informação possui seus próprios e únicos atributos diferentes de quaisquer outros bens econômicos e a manutenção apropriada da informação, como recurso estratégico traz para as organizações um

novo paradigma de gerenciamento. Conceitualmente a informação tem sido gerenciada em múltiplos níveis: informação como **conteúdo** (fatos, idéias, conhecimento, experiência); informação como **ferramenta** (bancos de dados, arquivos, bibliotecas, repositórios) e a informação como **processos** (necessidade de informações, busca de informações e uso da informação). Nesta dissertação a informação está sendo analisada como processo e que, por sua vez, envolve os clientes internos (gestores e funcionários) e o externos (cooperados) da cooperativa.

Masuda (1982) também procurou analisar as características e propriedades da informação. Segundo ele, a informação tem quatro propriedades inerentes que possibilitam sua automultiplicação, que são:

1. Não é consumível, ou seja, os bens são consumidos ao serem usados, a informação permanece, não importa o quanto ela seja usada.
2. Não é transferível. Mesmo sendo transferida para alguém, esta permanece com a pessoa que a transferiu.
3. Indivisível, sendo que a informação só pode ser usada como um “conjunto”.
4. Cumulativa. A acumulação de bens se dá pelo seu não-uso. A informação, não podendo ser consumida ou transferida, é acumulada para ser usada repetidas vezes. Sua qualidade aumenta, quando se adiciona nova informação àquela que já foi acumulada.

Corroborando as idéias acima, McGee e Prusak (1994, p.23) também afirmam que “embora a informação seja um ativo que precisa ser administrado, da mesma forma que os outros tipos de ativos representados pelos seres humanos, capital, propriedade e bens materiais, ela representa uma classe particular entre esses outros tipos de ativos. A informação é infinitamente reutilizável, não se deteriora nem se deprecia, e seu valor é determinado exclusivamente pelo usuário”. Complementando, O’Brien (2002) trata da qualidade da informação sob três dimensões: tempo, forma e conteúdo. Na dimensão do tempo trata-se da disponibilidade, da historicidade e da atualidade da informação. Na dimensão do conteúdo, deve-se ter uma informação precisa (livre de erros), relevante, integra e concisa. Por fim na dimensão da forma, a informação deve ser clara, detalhada, ordenada e bem apresentada. Deve-se ter em mente que, apesar de ser reutilizável,

a informação tem prazo de validade. Estas características da informação podem auxiliar no entendimento do impacto dos componentes informacionais na efetividade da relação entre a cooperativa e seus cooperados.

De acordo com Auster e Choo (1996), o modelo de informação da organização que surge parece estar identificado por inúmeras características. Primeiro, as organizações procuram usar as informações para conquistar vantagens estratégicas e táticas em um ambiente onde a informação e suas tecnologias tem intensificado e redefinido a competição entre as organizações. Segundo, as organizações, mais do que nunca, reconhecem a necessidade de informações relevantes, especialmente uma boa inteligência externa, e também de capacitar seus gestores para tomar decisões estratégicas efetivas. Terceiro, as organizações estão preocupadas com o planejamento de sucesso e o *design* dos sistemas de informações baseados em computadores. A preocupação começa com a correta determinação das informações críticas necessárias para os gestores e outros membros e se estende aos métodos e técnicas que irão transformar estas informações necessárias em sistemas de informações. Quarto, o gerenciamento de informações nas organizações deve tratar a informação como recurso econômico que é estratégico assim como os fatores de produção tradicionais, como capital e trabalho. Quinto, o gerenciamento de informações nas organizações envolve estágios distintos, guiados pelo crescimento da tecnologia da informação, e pela mudança do contexto funcional de aplicação da tecnologia.

Outros autores, que fizeram relevante trabalho na caracterização da informação como recurso e suas diferenciações entre os recursos tradicionais, foram Burk e Horton (1988), afirmando que cada tipo de recurso tem suas próprias características distintivas que obrigam diferentes métodos e habilidades de gerenciamento. Alguns estudiosos (McGEE; PRUSAK, 1994; AUSTER; CHOO, 1996; PARSON, 1996) argumentam que a informação é muito diferente dos recursos tradicionais. Entretanto cada recurso conhecido é característico em seus próprios direitos – não apenas a informação – e também a este respeito os recursos informacionais não são diferentes. Ao mesmo tempo as informações apresentam características iguais e diferentes dos outros recursos.

Baseado na obra de Burk e Horton (1988, p.19-20), entre as características semelhantes aos recursos tradicionais destacam-se as seguintes:

1. Informação é adquirida por um valor, mensurável em moeda.
2. A informação possui valor, alguns quantificáveis, alguns tratados como ativos pela contabilidade.
3. Técnicas de controle de custos podem ser utilizadas para ajudar no controle de custos da informação.
4. A informação tem características identificáveis e mensuráveis.
5. A informação tem um ciclo de vida: definição, coleção, transmissão, processamento, armazenamento, disseminação, uso e disposição.
6. A informação possui a capacidade de ser processada e refinada, assim como matérias primas são transformadas em produtos acabados.
7. Substitutos específicos para informações estão disponíveis, alguns mais baratos e outros mais caros.
8. Escolhas estão disponíveis para o gerenciamento nas trocas entre diferentes graus, tipos e preços para informações.

Estas são as similaridades que se destacam. Elas sugerem que o recurso informação deve ser trabalhado como os outros. Pode-se aplicar métodos e técnicas tradicionais de gestão da informação. Entretanto existem algumas características únicas da informação que criam dificuldades quando se tenta torná-la recurso gerenciável.

Para gerenciá-la como recurso, deve-se compreender, aceitar, reconciliar e explorar todas estas características únicas, apresentadas a seguir.

1. A informação é expansível, ou seja, ela se expande com seu uso.
2. A informação é compreensível, paradoxalmente esta infinita expansão pode ser concentrada, integrada e sumariada.
3. A informação é transportável, a uma velocidade muito rápida.
4. A informação é difundível, ela tende a se difundir, e quanto mais ela é difundida, mais se tem.
5. A informação é divisível. Deve-se estar atento que; autor não contraria a idéia de Masuda, anteriormente citada, mas divisível; neste sentido significa que a informação é divisível entre as pessoas, ou seja, pode ser transferida.

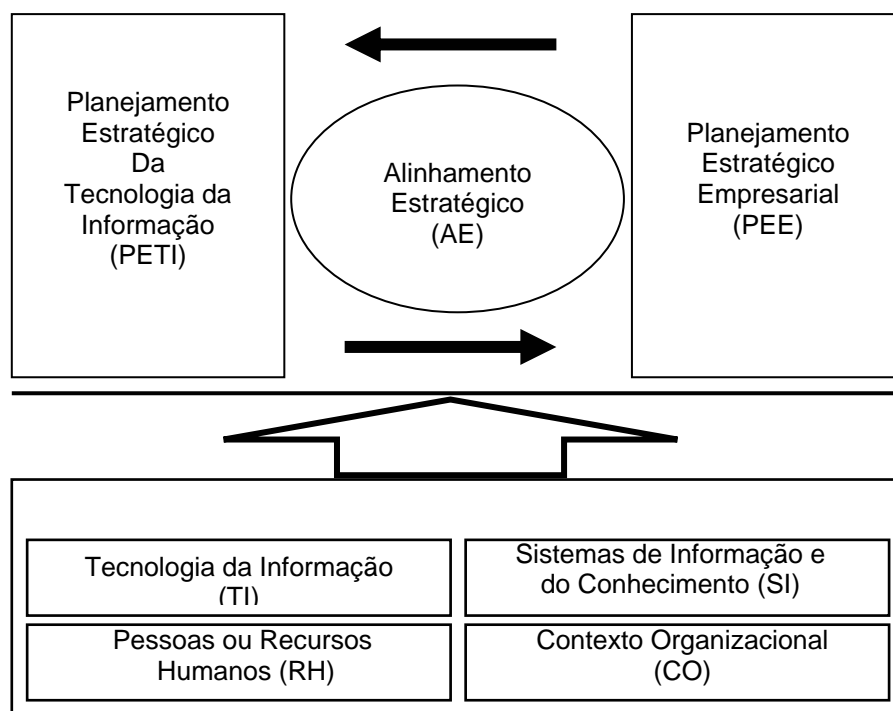
Apesar de ter estas características únicas, a informação se tornou um “recurso básico e até agora abstrato” (BURK; HORTON, 1988, p.20). Essa caracterização da informação como recurso auxilia a entender o processo em que ela está presente e a forma em que é gerenciada nas organizações. Uma vez construída esta identificação, o capítulo seguinte procura sintetizar um modelo de estrutura informacional, a partir de estudos já realizados.

2.2.3 Estrutura Informacional

O ambiente econômico global e competitivo está aumentando a necessidade de compreensão mais profunda da estratégia (McGEE; Prusak, 1994) e, conseqüentemente, deste recurso vital denominado informação. 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.

Um autor que desenvolveu trabalho em que procurava identificar componentes da informação e construir um modelo foi Rezende (2002), que apresentou o seguinte esquema expresso na figura 05 abaixo:

FIGURA 5 – 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 contrastando o planejamento estratégico da empresa com o planejamento estratégico da tecnologia da informação. Este alinhamento acontece se os sustentadores (Tecnologia da informação, sistemas de informação e conhecimento, pessoas e contexto organizacional) estão presentes como facilitadores.

Este modelo apresentado identifica quatro fatores da estrutura informacional, ou seja, tecnologia, pessoas, estrutura de comunicação e contexto organizacional, também chamado estrutura organizacional.

O ritmo alucinante da mudança e o atual fascínio pela economia da informação são ditados pelos avanços na tecnologia da informação e na infraestrutura, e não por qualquer alteração fundamental na natureza ou mesmo na grandeza da informação em si. (SHAPIRO; VARIAN, 1999). Estes autores complementam, afirmando que a infra-estrutura está para a informação, assim como a garrafa está para o vinho: a tecnologia é a embalagem que permite entregar a informação aos consumidores finais. Hoje a informação é cara para ser produzida, mas barata para ser reproduzida graças à tecnologia por ela envolvida e desenvolvida.

Percebe-se que um dos componentes da estrutura informacional que mais se desenvolveu nos últimos anos foi a tecnologia. Inúmeros estudos em vários países analisam este fenômeno. Deve-se estar atento ainda a que diversos estudos escritos sob o título de “Tecnologia da informação”, muitas vezes, se referem ao uso da informação mediante a tecnologia. Porém, antes de iniciar discussão mais aprofundada deste capítulo, é interessante apresentar uma posição sobre o que é a tecnologia, segundo a visão de Goodman e Lawless (1994, p. 15):

What is technology? It is a Word that has no firm connotative base. Seemingly we all understand the word and yet it is often misused. The word technology commonly conjures up exciting images and fantasies. At the same time, the need to learn about a new technology evokes feelings of apprehension. Technology, is simultaneously beneficial and threatening. It will save the world and/or destroy it. It is the engine of increasing employment and competitive ability – it is the source of major economic disruption. Unfortunately, the broad meanings associated with technology serve more as a distraction and confusion than as an aid to decision. For organizational and, in fact, societal action technology must be understood in

considerable detail, and the details themselves must be both more precise and more widely understandable².

No contexto organizacional, as tarefas de coordenação e controle tendem a se tornar mais efetivas com a adoção da tecnologia da informação, em virtude do aumento da capacidade de coletar, armazenar, processar e transferir informações. Entre as vantagens obtidas destacam a maior velocidade de comunicação intra e interorganizacionais, redução do prazo de resposta a mudanças ambientais e aumento do conhecimento dentro da organização.

Uma maneira de compreender o impacto organizacional da tecnologia da informação, segundo O'Brien (2002), é encarar a organização como sistema sociotécnico. Neste contexto, pessoas, atividades, tecnologia, cultura e estrutura são os componentes básicos de uma organização. Na visão deste autor, o conceito enfatiza que, para melhorar o desempenho de uma organização, os gestores devem mudar um ou mais destes componentes e levar em conta as relações entre esses componentes interdepartamentais.

Ainda sobre a tecnologia, de acordo com Choo (1996), seu papel no processamento das informações organizacionais explicita-se nos quatro itens seguintes:

1. Poder ser usada para reforçar e modelar as premissas de decisão de uma organização.
2. Poder mudar a percepção a respeito das fontes de informações, alterando a percepção dos usuários destas informações, permitindo a acessibilidade às informações, com riqueza de detalhes e permitindo absorver incertezas.
3. Poder ser utilizada para aumentar o processamento de informações nas organizações.
4. Poder alterar a estrutura organizacional usada para coordenar a atividade econômica.

² Em tradução livre do autor, " Que é tecnologia? É palavra que não tem base conotativa firme. Visto que nós todos entendemos a palavra, e ela, ainda é confusa. A palavra tecnologia geralmente invoca imagens excitantes e fantasias, ao mesmo tempo a necessidade de se aprender novas tecnologias desperta sentimentos de apreensão. Tecnologia é ao mesmo tempo benéfica e ameaçadora. Ela poderá salvar o mundo e/ou destruí-lo. Ela é o motor do aumento dos empregos e das habilidades competitivas – ela é a fonte das maiores rupturas econômicas. Infelizmente, o amplo significado associado com a tecnologia serve mais como distração e confusão do que como auxílio à decisão. Para as organizações e, de fato, para as ações sociais a tecnologia deve ser entendida em detalhes consideráveis; e os detalhes, por si, devem ser mais precisos e mais amplamente compreensíveis.

Um dos artigos clássicos que merece ser abordado sobre a tecnologia da informação foi escrito por Porter e Millar em 1985, intitulado “como a informação pode assegurar-lhe vantagem competitiva”. Nesse artigo os autores afirmam que a revolução da informação está alterando toda a economia e nenhuma empresa poderá escapar. Drásticas reduções de custos para obter, processar e transmitir as informações estão mudando a maneira pelo qual se faz negócios. Os autores ainda complementam, afirmando que a tecnologia da informação é mais do que simplesmente computadores. Ela está mudando a maneira pela qual as organizações operam, afetando completamente o processo pelo qual elas criam seus produtos.

Esta revolução da informação está afetando a competição de três maneiras vitais (PORTER; MILLAR, 1996, p.72).

1. Mudanças na estrutura da indústria, ocasionando alterações nas regras de competições.
2. Criando vantagem competitiva, permitindo às organizações novas formas de superação dos seus rivais.
3. Gerando vários novos negócios, geralmente a partir de dentro de operações já existentes.

Para orientar as empresas em relação à variação estratégica, a tecnologia da informação e até mesmo em relação à informação, o artigo utiliza o conceito de estratégia competitiva *porteriana*, ou seja, baseado nas “cinco forças competitivas”.

Inicialmente as organizações usavam a tecnologia da informação principalmente para contabilidade e para armazenamento de dados, com o uso dos computadores apenas na automação de tarefas repetitivas. Hoje, a tecnologia da informação está espalhada por toda a cadeia de valor, atuando como agente de controle, porém seu papel é mais como função executiva.

O avanço do uso da T.I. 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.

Porter e Millar (1996) afirmam que a T.I não afetou apenas como as atividades individuais são executadas, mas, mediante o fluxo de informações,

aumentou as oportunidades de as organizações explorarem as ligações entre as atividades, tanto interna quanto externamente, afirmativa partilhada também por McGee e Prusak (1994).

De acordo com os autores do artigo, a T.I. pode alterar cada uma das cinco forças competitivas, além da atratividade da indústria, por meio do “descongelamento” da estruturas de várias outras indústrias, criando a necessidade e a oportunidade para a mudança. Para se obter uma vantagem competitiva, a T.I. proporciona redução de custos, aumento na diferenciação e, por fim, mudança do escopo competitivo (PORTER; MILLAR, 1996).

O artigo conclui, trazendo um roteiro com os cinco passos pelos quais se pode obter ou criar oportunidades com a revolução da informação:

1. Intensidade no acesso das informações.
2. Determinar o papel da tecnologia da informação na estrutura da indústria.
3. Identificar e classificar a maneira pela qual a T.I. pode criar vantagem competitiva.
4. Investigar como a T.I. pode gerar novos negócios (diversificação).
5. Desenvolver um plano para obter vantagem da T.I.

Consolidando, por meio de outra visão, “o processo atual de transformação tecnológica expande-se exponencialmente em razão de sua capacidade de criar uma interface dos campos tecnológicos, mediante uma linguagem digital comum em que a informação é gerada, armazenada, recuperada, processada e transmitida” (Castells, 2003, p.68).

A estrutura organizacional é condicionante chave para o fluxo da informação dentro da organização (OWENS; WILSON; ABELL, 1996). Organizações com menos níveis hierárquicos facilitam a circulação da informação (MARCHAND, 2000; O`BRIEN, 2003). A infra-estrutura organizacional deve permitir que a informação possa fluir com as menores restrições que for possível e deve servir como suporte na sua distribuição na organização.

De acordo com Tushman e Nadler (1978), 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 as duas fontes de incerteza, função básica da estrutura organizacional é a criação de uma configuração estrutural mais apropriada para facilitar a efetiva coleta, processamento e distribuição da informação. Neste sentido, as organizações podem ser vistas como sistemas sociais abertos que devem lidar com o ambiente e as incertezas organizacionais. A estrutura organizacional pode atuar como facilitadora na coleta de informação, a partir de áreas externas, bem como permitir o efetivo processamento destas informações entre as subunidades que compõem a organização. O grande problema encontrado é como desenhar as subunidades e seus relacionamentos capazes de lidar com o processamento de informações durante a execução da tarefa (TUSHMAN; NADLER, 1978).

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). Hall ainda afirma que não há como saber se a comunicação está no centro ou na periferia da organização quanto à importância, porquanto para se afirmar isso, cumpre analisar onde ela está e que tipo de organização se está estudando; porém seu papel é fundamental em todas as organizações. Complementando Tushman e Nadler (1978), afirmam que o processamento de informações efetivo inclui uma coleção de informações apropriadas, o movimento das informações, ao longo do tempo, e sua transmissão sem distorção. O processamento de informações efetivo também implica a habilidade de manter a quantidade necessária de informações, de acordo com estes critérios.

As comunicações nas organizações apresentam-se de várias formas. Algumas são totalmente interpessoais, outras dizem respeito aos problemas internos das organizações, enquanto outras ainda tratam das ligações entre organizações e seus ambientes (HALL, 1982).

Outro componente são as pessoas, pois são elas que vão valorar e fazer uso da informação (McNURLIN; SPRAGUE, 1998). Segundo McGee e Prusak (1994), os executivos de alto nível precisam começar a determinar claramente o papel que a informação vai desempenhar no projeto e execução da estratégia competitiva nas

empresas. A real utilidade da informação é determinada pela capacidade dos indivíduos em entendê-la, ou seja, não adianta ter a informação disponível se os executivos não a dominam.

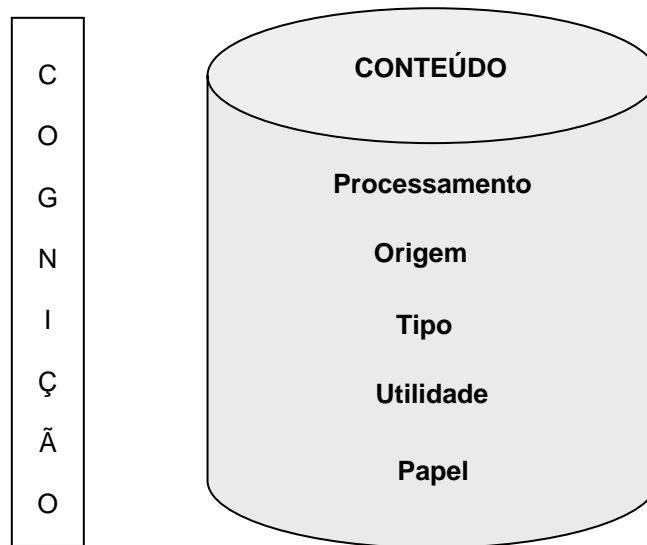
Para completar o modelo utilizado neste trabalho foi acrescentado o conteúdo da estrutura informacional. O conteúdo da informação, importante parte da estrutura informacional, inclui uma parte física e uma parte substantiva. A parte física inclui os dados, fatores que compõem o conteúdo; são os elementos de representação da informação que pode ser utilizada como um meio para a comunicação; neste sentido os dados são mais do que a matéria prima da informação (O'BRIEN, 2002). Já Laudon, K. C.; Laudon, J. P. (1996) define dado como elemento que representa eventos ocorridos ou circunstâncias físicas antes que tenham sido organizados ou arranjados de maneira que possam ser entendidos e usados. É interessante ressaltar que os dados e a tecnologia estão intimamente ligados, pois esta última é responsável pela coleta, armazenamento e disseminação dos dados entre as pessoas e as organizações.

As pesquisas sobre informações nas organizações têm pelo menos duas linhas relacionadas, uma situada na teoria organizacional e a outra, mais recente, na teoria gerencial e nos sistemas de informações (AUSTER; CHOO, 1996). Deve-se considerar que as informações são adquiridas e processadas por membros individuais e estes estão sujeitos a limitações cognitivas e preferências pessoais, assim como preconceitos que são formados como resultado de suas convivências na organização.

Segundo Choo (1996), as organizações processam e utilizam as informações para reduzir a incerteza e o equívoco. A incerteza é a ausência ou a falta de informação: informação que é necessária para a tomada de decisão ou para a seleção de um curso de ação apropriado. O equívoco é a ambivalência nas informações provenientes do ambiente, informações que são legadas a múltiplas e conflitantes interpretações.

O conteúdo da informação depende de vários fatores relacionados entre si, que são: i) o tipo da informação; ii) a origem da informação; iii) o papel da informação; iv) a utilidade da informação e, por fim, v) do processamento da informação. Existe ainda um fator que permeia todos estes fatores, que é a cognição. A figura 6 representa a constituição do conteúdo:

FIGURA 6 – Elementos Condicionantes do Conteúdo da Informação



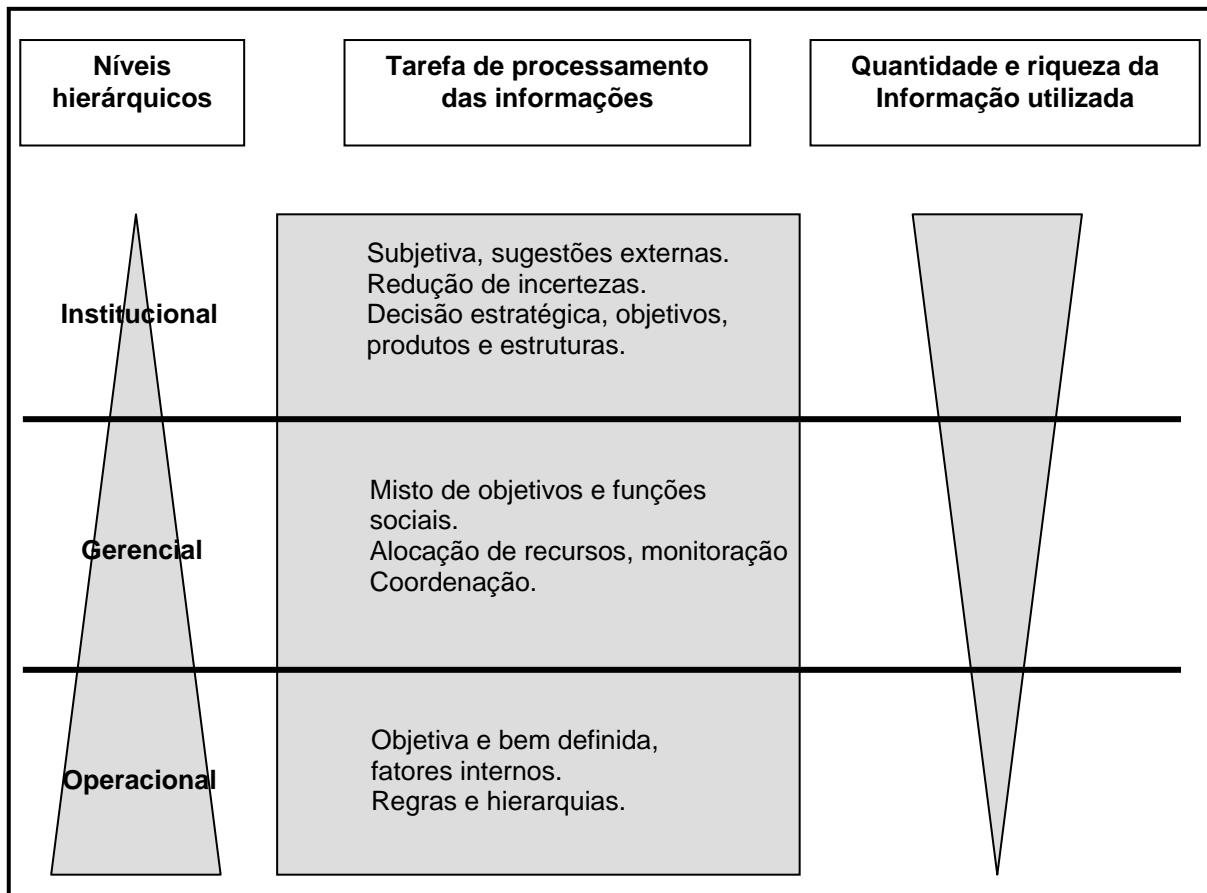
Fonte: elaboração do autor.

Não há lista de fontes de informação certa ou errada e não há padrão para obtenção de informações (PETERS, 1993). De onde a informação vem e como ela deve ser retida é determinado pela situação e pelo contexto em que a organização está inserida. Porém de acordo com Beal (2004), a origem da informação pode pertencer às seguintes categorias.

1. **Fonte formal:** impressa, base de dados, informações científicas, técnicas, entre outras.
2. **Fonte informal:** seminários, congressos, visitas, exposições, entre outras.

O uso das informações pelas organizações se dá por diversos motivos, sua riqueza e a quantidade de informações utilizadas difere segundo os níveis hierárquicos internos da organização. A figura 7 demonstra essa diferença.

FIGURA 07 – Diferenças do Papel das Informações Entre os Níveis Hierárquicos e sua Riqueza

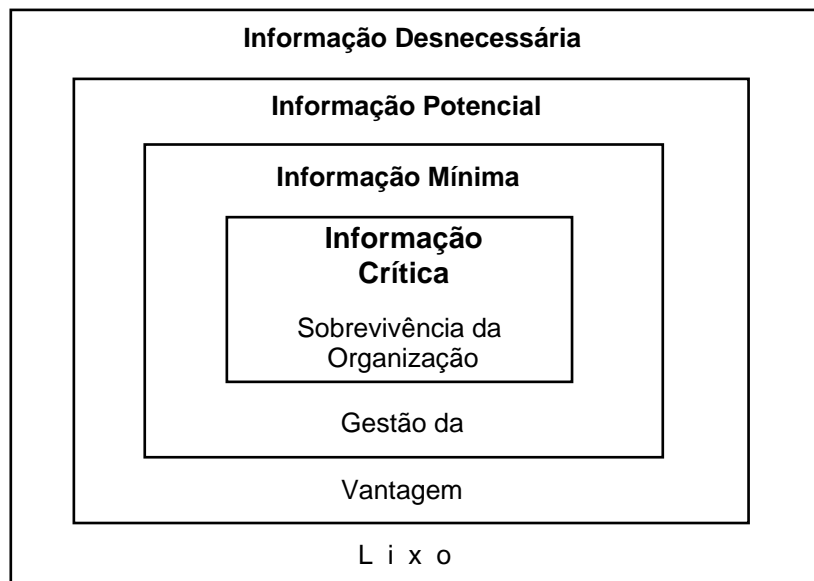


Fonte: Adaptado e ampliado de Daft e Lengel (1996, p.191)

O papel da informação, no que tange a reduzir as incertezas, muda em relação ao nível hierárquico (DAFT; LENGEL, 1996). De acordo com estes autores, no topo da organização, o ambiente é incerto e subjetivo, os problemas são complexos e difíceis de serem entendidos. A função da informação é a redução de incertezas e sua riqueza de detalhes é muito grande. A quantidade de informações utilizadas também é muito grande. Nos níveis mais baixos da organização, a necessidade de redução de incertezas é mínima; então a tarefa da informação é objetiva e coordenativa, pois o pessoal destas áreas trabalha com os objetivos gerais já definidos e estabelecidos. A riqueza das informações que são transmitidas nos níveis mais baixos da organização também é menos densa visto que esta é trabalhada e organizada pelo nível institucional, preparando-a para ser disseminada e entendida por toda a organização.

De acordo com Amaral (1994), a utilidade e o valor da informação dependem do contexto em que ela é utilizada. Conscientes da importância reconhecida da informação, muitas organizações não percebem alguns excessos na procura e manutenção das informações. A figura 8, mostra a classificação das informações encontradas nas organizações:

FIGURA 08 – Classes de Informação



Fonte: Adaptado de Amaral (1994, p.29).

Em princípio, as organizações precisam focar seus esforços na obtenção e manutenção das informações críticas e mínimas, pois são aquelas que garantirão a sua sobrevivência e a sua correta gestão. Com o completo domínio destes dois tipos de informação, a organização deve partir em busca da obtenção, coleta, armazenamento e utilização da informação potencial, ou seja, aquela que garantirá a vantagem competitiva. Deve-se estar consciente que existe muita informação desnecessária, informação que não serve para nada, além de adicionar ruído nas informações importantes.

O eventual uso das informações pode perseguir objetivos racionais e não racionais. Além da tomada de decisão, solução de problemas e aprendizagem organizacional, a informação pode também ser empregada como símbolo cultural ou social, como recurso político, como meio de legitimar a existência de uma organização, entre outros. Esta riqueza e complexidade criam a especificidade no gerenciamento das informações nas organizações.

Outra classificação do papel da informação nas organizações é trazida por Zaki e Hoffman (1988), que monta a classificação segundo o papel que as informações desempenham no processo de tomada de decisões. Desta forma a informação pode ser classificada como se segue.

1. **Vital:** absolutamente necessária para o efetivo desempenho do trabalho.
2. **Suporte:** não tem extrema importância, porém facilita a execução do trabalho.
3. **Irrelevante:** não tem muita utilidade para o trabalho.

Percebe-se que tanto Amaral quanto Zaki e Hoffman classificam as informações segundo seu papel desempenhado na tomada de decisão, ou mesmo na gestão da organização. A existência de diversos tipos de informações torna necessária esta divisão.

Peters (1993, p. 24) considera que:

Informações não servem de suporte apenas a decisões estratégicas. Elas também podem ajudar a formá-las. Informação e inteligência acumulada, por um lado, e a estratégia e os objetivos ajustados, por outro, lado são processos interativos. As informações além de servirem como suporte também moldam as políticas de negócios.³

Segundo este autor, as informações podem ser divididas em três tipos.

1. **Informação primária:** o que significa informação “pura”, obtida diretamente. Esta inclui as informações obtidas em questionários de pesquisa de mercado, por exemplo.
2. **Informação secundária:** é a informação primária que foi “processada” de alguma forma para se tornar relatório, artigo ou mesmo livro.
3. **Informação terciária:** são as fontes secundárias de informações, tais como diretórios, listagens, bibliografias.

As informações utilizadas para formular ou manter uma política de negócios, voltada para a tomada de decisões, podem ser primárias ou secundárias.

³ Tradução livre do autor.

Em relação ao seu processamento, as informações podem ser, segundo Beal (2004) discriminadas como se segue.

1. **Informações estruturadas:** são aquelas que seguem um padrão previamente definido. Um formulário de campos preenchidos é exemplo de informação estruturada.
2. **Informação não estruturada:** são aquelas que não seguem um padrão predefinido.

O tipo de estrutura que a informação apresenta determina o seu processamento. As informações estruturadas geralmente são coletadas nas operações das organizações de forma “natural”. O conteúdo desta informação fica armazenado em banco de dados, sendo processada, na maioria das vezes, com a utilização da tecnologia, ou seja, os computadores e softwares. Já as informações não estruturadas podem ser exemplificadas por anotações, ou mesmo retiradas de outras fonte, porém sem padrão definido de coleta nem de tratamento delas. Seu conteúdo é mais questionável, por não adotar padrões de coleta nem de processamento.

Por fim, o tipo corresponde ao último construto do conceito de conteúdo da informação. Este varia conforme o nível organizacional, segundo descreve Moresi (2000) e segue a seguinte classificação.

1. **Informações de nível institucional:** permite que, em nível institucional, se observem as variáveis presentes nos ambientes externo e interno, com a finalidade de monitorar e avaliar o desempenho e subsidiar o planejamento e as decisões dos dirigentes.
2. **Informação de nível intermediário:** permite observar, em nível intermediário, variáveis presentes nos ambientes externo e interno, monitorar e avaliar seus processos, o planejamento e a tomada de decisão das gerencias;
3. **Informação de nível operacional:** possibilita executar, em nível operacional suas atividades e tarefas, monitorar o espaço geográfico sob sua responsabilidade e subsidiar o planejamento e a tomada de decisão de nível operacional.

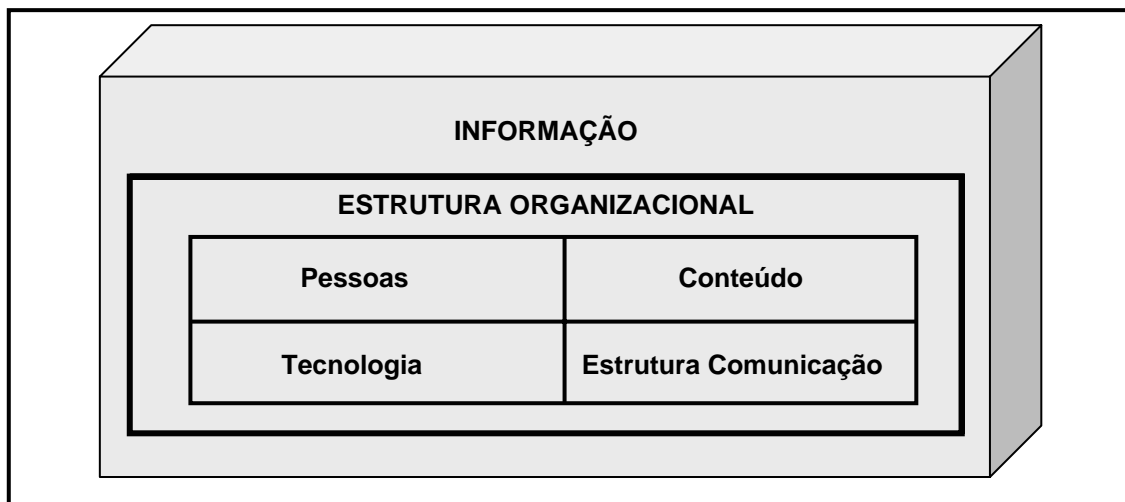
Esta classificação dos tipos corrobora o papel da informação apresentado por Daft e Lengel (1996) representado pela figura 7. Quando se busca conhecer os tipos de informações e seus conteúdos, criando-se categorias, procura-se estruturar a complexidade da informação no intuito de melhor captá-la, armazená-la, trabalhá-la e, por fim, utilizá-la. Apesar da diversidade de classificações, que são esquemas subjetivos, é plenamente aceito que estas classificações apresentam grande valor.

Desta forma, o conjunto desses construtos ou classificações, acima apresentados, constitui o conteúdo da informação. Vários fatores devem ser levados em conta para que se tenha definido o seu conteúdo.

Em relação à forma substantiva, a informação é influenciada pela cognição dos seus usuários, tanto da parte de seus emissores como da parte dos seus receptores. Neste sentido, a cognição não é processo de opera independentemente da análise; ao invés disso, eles são dois processos essencialmente complementares, componentes do efetivo uso das informações (SIMON, 1987). Esta é uma explicação pela qual a dependência de informações é imperfeita por várias maneiras (FELDMAN; MARCH, 1981). Mais sobre este assunto será tratado no capítulo de efetividade organizacional.

De posse dessas informações e com base nos autores acima citados, sintetizou-se um esquema que retrata os componentes da estrutura informacional, representado pela figura 9, abaixo.

FIGURA 9 – 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.

Percebe-se novamente que a informação pode ter muitos significados na organização. Esta não é facilmente arquivada em computadores e não é constituída apenas de dados. Deste modo, a tecnologia é apenas um dos componentes do ambiente de informação. De posse destes conceitos contemporâneos, deduz-se que a informação vai muito além da simples análise de dados, pois envolve pessoas, máquinas, dados e recursos. Seu uso é intensificado, quando esta pode tornar-se conhecimento e papel de diferenciação entre as organizações em ambiente turbulento e competitivo.

Com a caracterização dos componentes informacionais nesta seção, o próximo tópico tem como objetivo analisar os tipos de gerenciamento da informação. Este gerenciamento auxilia no entendimento de modo como a informação e seus componentes estão presentes no processo estratégico.

2.2.4 Gerenciamento da Informação

Visto que a informação é para a empresa um recurso importante, quando comparado a qualquer outro recurso, esta precisa ser corretamente gerenciada, para que se possa tirar dela o máximo proveito (PARSONS, 1996). O gerenciamento, na maioria das vezes, significa controle; porém, neste caso, o gerenciamento, além de controle, tem a função de coordenar o fluxo organizacional correto e sua correta distribuição dentro da organização.

Para que se possa gerenciar as informações precisa existir consenso sobre o que são as informações dentro de uma organização, quais são as pessoas que as possuem, como elas são armazenadas e conservadas, como elas são geradas, quem é o responsável pelo seu gerenciamento e como elas são controladas e utilizadas na organização. McGee e Prusak (1994) e Davenport (1998) dividem a gerencia das informações em cinco estilos, abaixo explicado segundo estes autores.

O primeiro estilo é a **utopia tecnocrática**. Esta é abordagem altamente tecnológica do gerenciamento da informação que enfatiza a classificação e a modelagem do patrimônio de informações de uma organização, apoiando-se fortemente em novas tecnologias. As pessoas, neste estilo, acreditam que

basicamente a informação é sem valor ou, pelo menos, que seu valor seja o mesmo para todos os membros da organização.

A **anarquia** é o segundo estilo. Apresenta-se como ausência completa de gerência da informação, que deixa a cargo dos próprios indivíduos obter e gerenciar sua própria informação. A anarquia na informação tornou-se possível, e muito mais perigosa pela introdução e rápido crescimento do computador pessoal. Neste estilo estão presentes as informações duplicadas e não precisas, pois cada setor, pessoa ou mesmo departamento cuida da sua informação. Uma empresa não poderá viver muito tempo com discrepância de informação. Este estilo tem diminuído com a implantação dos softwares integrados de gestão.

Como terceiro estilo, tem-se o **feudalismo**. Semelhante à anarquia, porém com algum controle, o gerenciamento da informação é realizado nas unidades de negócios ou funcionais, que definem suas próprias necessidades de informação e repassam apenas uma informação limitada à empresa em geral. Os atos *feudais* reduzem o poder da autoridade central de tomar decisões informadas, visando ao bem comum. Quando as divisões possuem suas próprias estratégias, produtos e clientes, é quase inevitável que suas necessidades de informação não sejam idênticas às das outras divisões.

O quarto estilo é a **monarquia**. Neste estilo a classificação da informação e a definição de seu fluxo através da organização são feitas pelos líderes da empresa, que podem ou não partilhar a informação. Uma desvantagem de qualquer monarquia de informação é o simples fato da mortalidade. Quando o monarca morre ou é deposto, muita coisa pode mudar em relação à informação, visto que a cultura e as tradições podem levar muitos anos para se assentarem firmemente numa empresa.

Finalmente o quinto estilo é o **federalismo**. Este é baseado no consenso e na negociação de elementos de informação-chave e no fluxo da informação para a organização. O federalismo é o modelo que reconhece, de forma mais explícita, a importância das políticas, sem atribuir-lhes termos pejorativos. Geralmente as organizações, neste estágio, possuem liderança central forte e mentalidade que estimula a cooperação e o aprendizado.

Entre os estilos apresentados o federalismo, se gerenciado de forma adequada, tem potencial para ser eficiente quanto ao seu acesso, à sua qualidade e

à própria eficiência da informação. Este estilo de gerenciamento dá suporte tanto à autonomia quanto à coordenação.

A necessidade de rapidez nas operações, a cobertura geográfica ampla, o aumento de volume, os custos de operações reduzidos e a flexibilidade nos negócios requerem que as organizações desenvolvam processos de comunicação e sistemas para gerenciar a informação sobre todos os processos físicos internos da organização, bem como as informações advindas do ambiente externo da organização.

A próxima seção retrata a importância do alinhamento estratégico e da informação nos processos das organizações. A preocupação por esta questão surge em face do tipo de tratamento que é dado aos componentes informacionais em cada cooperativa. Esse tratamento causa impacto diretamente nas decisões estratégicas de cada cooperativa.

2.3 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E A INFORMAÇÃO

A tecnologia da informação está transcendendo seu papel de “back office”, ou seja, simplesmente suporte e está se deslocando em direção a um papel mais estratégico com o potencial de não apenas apoiar estratégias de negócios previamente determinadas, mas também moldar novas estratégias de negócios (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1999).

Há muito tempo é pregado, tanto por praticantes como os pesquisadores em informação, que o desenvolvimento de um desempenho superior nos negócios é devido a um alinhamento dinâmico entre as estratégias do negócio e das tecnologias de informação, ou seja, da própria informação (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1991; LUFTMAN; OLDACH, 1996). Surge, então, a necessidade de um alinhamento entre a estratégia organizacional e a informação, seus sistemas e tecnologias empregados na organização.

As melhores organizações possuem a capacidade de alinhar seus recursos humanos, tecnológicos e de reputação para desenvolver competências e explorar oportunidades. Por causa desta sinergia, existe a criação da vantagem competitiva (FUCHS et al., 2000).

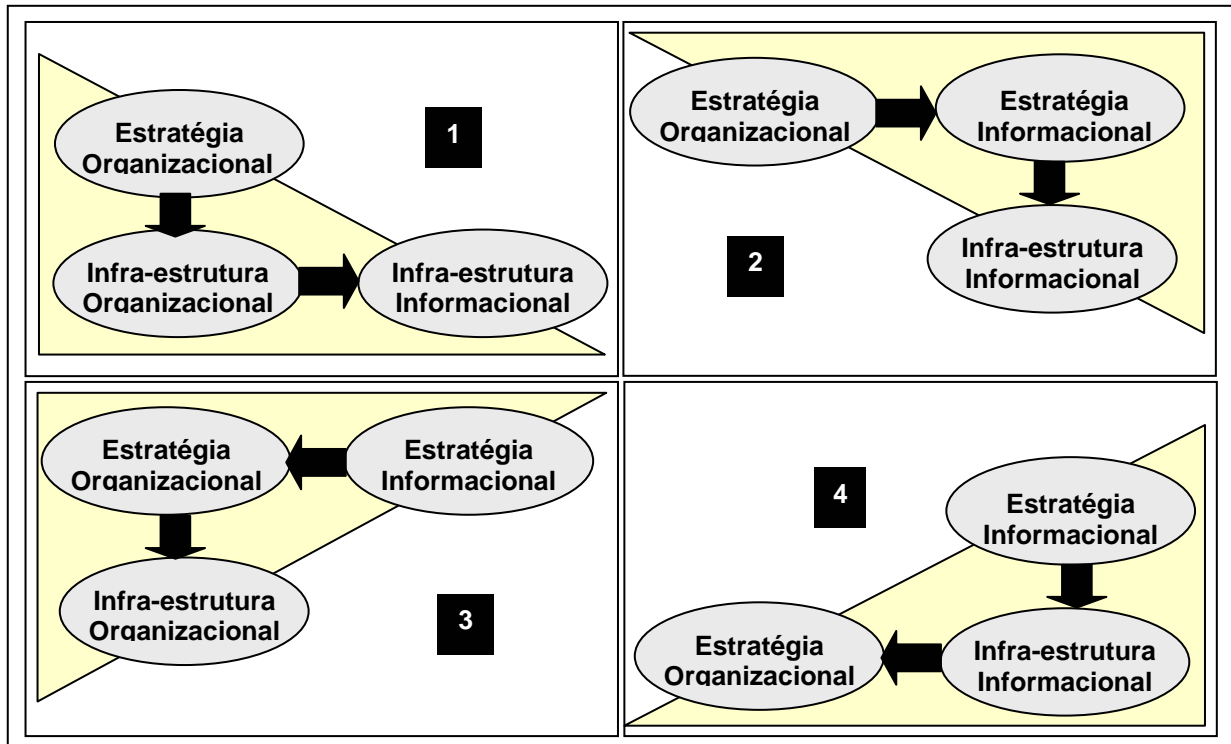
Segundo Chan; Huff e Copeland (1997), organizações com alto alinhamento entre a estratégia e a informação têm apresentado melhores desempenhos. Entretanto, desde que a tecnologia da informação é geralmente empregada para a resolução de problemas funcionais e técnicos, sem levar em conta considerações estratégicas, muitas organizações falham em aprender ou compreender as implicações mais amplas das informações (GRANT, 2003).

De acordo com Henderson e Venkatraman (1999), o alinhamento estratégico está baseado em duas assertivas fundamentais: primeiro, o desempenho econômico está diretamente relacionado à habilidade do gerente em criar um “ajustamento estratégico” entre a posição de uma organização na arena competitiva e o “design” de uma estrutura administrativa que apóie sua execução. Segundo, o alinhamento estratégico não é evento mas processo de contínua adaptação e mudança.

Esses autores afirmam ainda que uma alavanca crítica para alcançar esta potencialidade dinâmica não é jogo específico da funcionalidade tecnológica sofisticada, mas das potencialidades organizacionais para alavancar a tecnologia, diferenciando suas operações dos concorrentes. Desta forma, a vantagem é obtida pela capacidade de uma organização explorar a funcionalidade da informação de forma contínua. Neste sentido, o conceito de alinhamento estratégico é baseado em dois pilares: o ajustamento estratégico e a integração funcional (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1999).

Segundo estes autores, existem quatro perspectivas de alinhamento dominantes, sendo duas delas com a estratégia do negócio (estratégia organizacional), atuando como força direcionadora, e as outras duas caracterizadas quando a estratégia da informação atua como capacitadora. Para melhor entendimento, as quatro perspectivas serão explicadas separadamente. O quadro 03 apresenta as quatro perspectivas.

QUADRO 03 – As Quatro Perspectivas de Alinhamento Dominantes



Fonte: Henderson e Venkatraman (1999, p. 477-479).

Segundo Henderson e Venkatraman (1999), a primeira perspectiva de alinhamento é a mais comum e amplamente compreendida, pois corresponde à clássica visão hierárquica de gerenciamento estratégico. Várias metodologias analíticas estão disponíveis para tornar esta perspectiva operacional: fatores críticos de sucesso, planejamento de sistemas de negócios e modelagem empresarial. Nesta perspectiva o gestor organizacional atua como o formulador da estratégia, e o gestor de informações como o responsável pela sua implementação, buscando ajustar a infra-estrutura e os processos para auxiliar a estratégia organizacional escolhida.

Já a segunda perspectiva envolve a avaliação da implementação de uma estratégia organizacional, escolhida pela estratégia informacional apropriada e pela articulação de processos e da infra-estrutura informacional requerida. Contrária à lógica de execução estratégica, esta perspectiva não está limitada pelo atual desenho organizacional; mas, ao invés, procura identificar a melhor possibilidade de uso das competências informacionais. Nesta perspectiva, o papel do gestor organizacional é fornecer uma visão tecnológica que melhor se encaixe na

estratégia escolhida. Já o papel do gestor de informações é de arquiteto tecnológico, ou seja, adapta a infra-estrutura tecnologia à visão tecnológica.

Na terceira perspectiva, o alinhamento está centrado na exploração das capacidades, influenciando os atributos chaves da estratégia e desenvolvendo novas formas de relacionamentos. Esta perspectiva permite a adaptação da estratégia organizacional pelas capacidades informacionais emergentes. O papel do gestor organizacional é o de “visionário de negócios”, aquele que articula como as competências e funcionalidades informacionais emergentes podem impactar a estratégia da organização. Já o papel do gestor de informações é o de “catalisador”, aquele que identifica e interpreta as tendências no mercado de sistemas de informações, para auxiliar os gestores organizacionais a entender as oportunidades potenciais e as armadilhas, a partir da perspectiva da tecnologia da informação.

Por fim, a última perspectiva, a quatro, é também chamada de nível de serviço. Esta tem como foco como construir um serviço informacional global para a organização. Para isso é necessário entender as dimensões externas da estratégia informacional, com seus desenhos internos correspondentes da infra-estrutura informacional. Nesta quarta perspectiva, o gestor organizacional atua como articulador, alocando os recursos escassos na organização.

Entre os quatro modelos apresentados por Henderson e Venkatraman, não existe modelo certo e outro errado. O perfeito ajustamento do modelo dependerá da organização, do momento em que está sendo tratado, das pessoas e também da tecnologia envolvida.

O alinhamento estratégico pode ser considerado processo que auxilia e facilita a integração da informação com a estratégia, permitindo que a informação seja utilizada em toda sua potencialidade. Pode ainda ser considerado ferramenta de auxílio para se atingir a efetividade.

Por fim, a última parte do referencial teórico trata do tema da efetividade. Esta seção busca explicar como o termo efetividade organizacional está sendo tratado nas organizações, algumas pesquisas já realizadas e ainda como a efetividade pode ser medida na relação entre organização e *stakeholder*.

2.4 EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL

A efetividade organizacional é complexa, porque as organizações também são vastas, complexas, fragmentadas, evasivas e multidimensionais (BERTUCCI; MEISTER, 2003). As conceituações sobre organizações diferem ao longo do tempo, de acordo com os autores. Por exemplo, Galbraith (1995) e Daft (1989) consideram as organizações como unidades de processo de informação, corroborando as colocações de McGee e Prusak (1994) e vários outros autores já citados, que consideram a informação como importante parte da organização.

Para que as organizações sobrevivam hoje, elas devem ser efetivas, sendo esta efetividade originada do gerenciamento das demandas dos grupos de interesse – os *stakeholders* -, com os quais a organização estabelece uma relação de dependência de recursos e apoio, além de sua habilidade em criar resultados e ações aceitáveis segundo eles. (BERTUCCI; MEISTER, 2003).

De acordo com Cameron (1978), a dificuldade em avaliar a efetividade organizacional aumentou, devido ao fato de que não existem critérios de mensuração para este fim. Além disso, as organizações podem perseguir múltiplos e, muitas vezes, contraditórios objetivos. Soma-se a estas situações o fato de que os critérios relevantes de efetividade podem alterar-se durante o ciclo de vida da organização. Complementando, Cameron e Whetten (1981) descrevem que, historicamente, os pesquisadores selecionam variáveis ou medidas de efetividade de maneira oportunista. Os autores discordam do nível apropriado de análise para medir este construto.

Segundo Bertucci e Meister (2003), o construto da efetividade está presente em praticamente todas as teorias organizacionais; grande parte da discussão sobre organizações está centrada na busca de metodologias de gestão que tornem as empresas mais efetivas. Várias são as definições encontradas na literatura a respeito da efetividade.

A efetividade organizacional é geralmente definida como o grau em que a organização atinge seus objetivos (DAFT, 1989). Outra definição de efetividade defendida por Gross (1969) é que esta pode ser entendida como a relação de objetivos, sem os quais as instituições não sobrevivem. Em tal conceito, a organização é avaliada pela capacidade de atrair e manter os recursos essenciais para sua manutenção no ambiente em que está inserida. Corroborando e

complementando esta definição, está a colocação de Thibordeaux e Fávilla (1995) onde a efetividade organizacional é definida como extensão pela qual uma organização, pelo uso de certos recursos, atinge seus objetivos sem esgotar seus recursos e sem colocar uma pressão imprópria sobre seus membros e/ou sociedade.

O modelo de recursos do sistema define a efetividade organizacional pela habilidade da organização, em termos absolutos ou relativos, de explorar seu ambiente na aquisição de recursos escassos e valiosos, e como ela utiliza estes recursos. Organizações de alto desempenho parecem tomar decisões mais informadas, com boa antecipação das conseqüências de curto e longo prazo (THIBORDEAUX; FÁVILLA, 1995).

De acordo com Tushman e Nadler (1978), o desempenho organizacional efetiva é uma função da adequação entre a demanda de processamento de informação e a capacidade de processamento de informações da organização. Isto pode ser melhor ilustrado de acordo com a figura abaixo.

FIGURA 10 – Relacionamento Entre a Capacidade de Processamento de Informações e a Necessidade de Informações Processadas

Necessidade de processamento de informação	Capacidade de processamento de informações	
	Alta	Baixa
Extensa	EFETIVA A	NÃO EFETIVA B
Mínima	NÃO EFETIVA C	EFETIVA D

Fonte: Adaptado de Tushman e Nadler (1978)

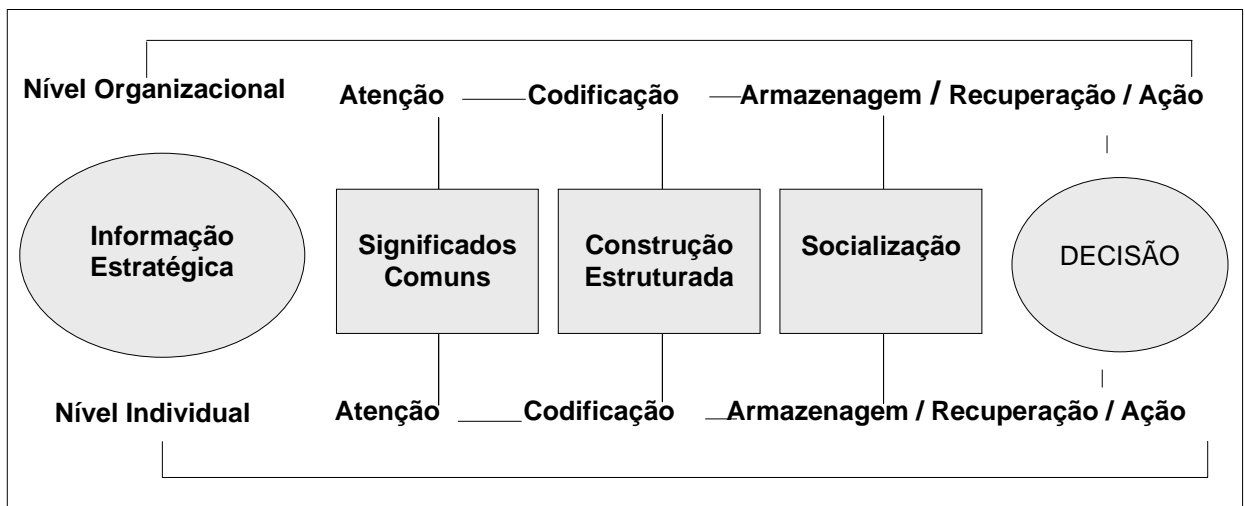
Segundo estes autores, as organizações são mais efetivas, quando existe a junção de capacidade de processamento de informações e a necessidade de informações processadas. Esta situação ocorre nas células “A” e “D”. Já na célula “B”, a capacidade de processamento de informações não é suficiente para lidar com as incertezas geradas durante a execução das tarefas. Deste modo, as decisões serão tomadas com menor quantidade de informações. Com a célula “C” já é o contrário, pois existe muita capacidade para processar informações, contrastante

com uma pequena necessidade de informações. Isto é redundante e custoso, em termos de tempo, esforços e controle.

Esta abordagem, trazida por Tushman e Nadler, pode ser complementada com o modelo de processo paralelo de informações desenvolvido por Córner, Kinicki e Keats (1994). Sabe-se que existe necessidade de informação por parte dos indivíduos nas organizações; sabe-se também que a organização apresenta capacidade de processamento de informação; porém a efetividade só estará completa, se a transmissão entre o emissor (organização – gestores) e seus usuários (organização como um todo) for completa e também interpretada de forma similar por ambos os lados.

Organizações são consumidoras de informações. Regras para obtenção, armazenagem, comunicação e uso da informação são elementos essenciais de procedimentos operacionais para as organizações (FELDMAN; MARCH, 1981). Deste modo, a figura 11 retrata o modelo de processo paralelo de informações nas organizações e apresenta os filtros existentes entre o emissor e o receptor da informação.

FIGURA 11 – Modelo de Processamento Paralelo de Informações para Tomada de Decisões Estratégicas



Fonte: Córner, Kinicki e Keats (1994, p. 296).

Por esta figura é fácil perceber que a informação passa por alguns “filtros”. O primeiro deles é a atenção que vai determinar quais informações serão processadas e quais serão ignoradas. A codificação dá significado às informações, buscando uma

adequação entre elas e as categorias existentes. Já a armazenagem e a recuperação começam com a cognição da memória. Passados por estes filtros, com as informações obtidas os atores desenvolvem um conjunto de alternativas; entre estas eles selecionam a melhor. (EISENHARDT; ZBARACKI 1992). De posse dos resultados das decisões, inicia-se o processo de realimentação, onde indivíduos e organizações compreendem suas escolhas e alimentam essa compreensão no processamento permanente de informações.

O que deve ser observado é que as informações que foram emitidas no início do ciclo, ou seja, na parte de informação estratégica, trazem consigo a expectativa do emissor, e esta só será efetiva, se a expectativa do receptor também coincidir com a do emissor, perfazendo-se assim o caráter da efetividade. Quando as expectativas são destoantes, a decisão tomada não é perfeita e não se obtêm a efetividade máxima para aquela situação, mesmo tendo grande capacidade de processamento de informações, conforme insinua Tushman e Nadler.

Outra parte muito discutida da efetividade é a sua mensuração. Cameron e Whetten (1981) afirmam que alguns autores defendem que a mensuração da efetividade deve ocorrer ao nível individual, outros argumentam que deve ser em nível da subunidade, outros ainda defendem esta mensuração em nível organizacional (YUCHTMAN; SEASHORE, 1967) e, por fim, outro grupo defende o nível organizacio-ambiental.

A ênfase na teoria organizacional sugere a necessidade da diminuição de investigações sobre a imposição de definição de efetividade e mais estudos do significado que diferentes grupos organizacionais dão a este conceito (CAMERON; WHETTEN, 1981).

Os critérios em determinado nível organizacional também podem não ser os mesmos em outros níveis, dificultando ainda mais a descoberta da efetividade (CAMERON, 1978; CAMERON; WHERTEEN, 1981). Se for feita analogia com os componentes da estrutura informacional já apresentados, dependendo do nível organizacional de análise, diferentes serão os critérios de efetividade. Isto se deve às diferenças existentes entre níveis em relação às pessoas, às estruturas de comunicação, à tecnologia e mesmo ao conteúdo da informação.

Cameron (1978) complementa: os problemas de critérios são os maiores obstáculos à avaliação empírica da efetividade organizacional; eles são de dois tipos gerais. O primeiro relacionado à seleção dos tipos de critérios, indicando a

efetividade; o segundo está relacionado a fonte ou origem dos critérios. Os problemas de tipos de critérios geralmente focam: i) no aspecto da organização que está sendo considerada (ex. processos internos); ii) na universalidade ou especificidade do critério; iii) as características normativas ou descritivas dos critérios; e iv) na qualidade estática ou dinâmica do critério. Ainda segundo este autor, no aspecto da organização, os resultados e o alcance dos objetivos são provavelmente os critérios mais difundidos e utilizados na mensuração da efetividade. Alguns autores, porém, tem demonstrado certos problemas com a especificação de alcance de objetivos como critério de efetividade. Uma alternativa ao modelo de alcance de objetivos seria a abordagem que foca a interação da organização com seu ambiente e define a efetividade organizacional como a habilidade de a organização explorar seu ambiente na aquisição de recursos raros e escassos (YUCHTMAN; SEASHORE, 1967).

Outros autores, como Hammer e Wazeter (1993), sugerem que abordagens sobre a mensuração da efetividade organizacional podem ser agrupadas em duas categorias gerais: uma com foco em objetivos organizacionais específicos (conforme acima abordado) e uma outra com ampla perspectiva sistêmica natural (CAMPBELL, 1977; STEERS, 1975). Modelos centrados em objetivos são baseados na assertiva de que as organizações são governadas por um conjunto racional de tomadores de decisão que definem objetivos e desenvolvem estratégias para atingi-los. Neste sentido, a efetividade organizacional é medida em termos de quão bem estes objetivos são atingidos. Em perspectiva de sistema natural, a conquista do objetivo é para a manutenção de sua existência e viabilidade sem esgotar seus recursos internos ou externos.

Deve-se ter em mente que não há um conjunto universal de critérios que pode ser utilizado para medir a efetividade organizacional (HAMMER; WAZETER, 1993). Porém, em relação à universalidade dos critérios adotados, deve-se também ter em mente que as organizações possuem diferentes características, objetivos e constituintes. Assim, cada organização requer um conjunto único e específico de critérios para medir a efetividade. Entretanto é de consenso de vários autores que existem algumas qualidades básicas que todas as organizações devem possuir para alcançarem a efetividade (CAMERON, 1978).

Desta forma, a escolha dos critérios de efetividade sempre representarão os valores e os preconceitos do indivíduo que os selecionou. (CAMERON, 1978).

O quadro abaixo demonstra a variação dos autores segundo o nível de análise adotado.

QUADRO 4 - Níveis de Análise para a Efetividade Segundo Diferentes Autores

AUTORES	NÍVEL DE ANÁLISE	EFETIVIDADE
Kasarda (1985), Hirsch (1975) e Katz e Kan (1978)	Supersistema ou o conjunto organizacional externo determina o critério	A habilidade da organização em adaptar-se, manipular ou preencher as expectativas do ambiente externo.
Webb (1974), Scott (1977), Steers (1977) e Weick (1977)	O critério deve estar relacionado com a organização como uma unidade.	Relacionada com os objetivos, os processos ou as características da própria organização.
Pennings e Goodman (1977)	Foca nas subunidades organizacionais,	Está associada a contribuição da coordenação entre as subunidades.
Kaufman (1960), Argyris (1962), entre outros	Performance individual	Indicada pelos comportamentos individuais e/ou satisfações.

Fonte: Construído a partir dos dados apresentados por Cameron (1978).

As ênfases mudam durante o ciclo de vida, sugerindo que as percepções e as interpretações dos participantes sobre efetividade podem se alterar também. A mudança na importância da efetividade nos diferentes níveis de análise, é um fato que atingir a alta efetividade em um nível, podendo reduzir a efetividade em outro nível ao passo que a organização se desenvolve (CAMERON; WHETTEN, 1981).

Ainda segundo estes autores, diferentes modelos de efetividade e diferentes níveis de análises que atualmente são utilizados de maneira simultânea nas pesquisas de efetividade organizacionais não podem ser comparados. Isto implica que o nível apropriado de análise para medir a efetividade organizacional pode depender das características organizacionais, tais como: o nível de incerteza e a turbulência ambiental. A efetividade nos primeiros estágios do ciclo de vida organizacional (mais bem exemplificado pela abordagem de sistemas-recursos) aparece como um prerequisite para a efetividade nos estágios seguintes (mais bem exemplificado pelo alcance do objetivo).

Cameron, citado por Bertucci e Meister (2003), identifica quatro modelos principais de avaliação de efetividade: i) o modelo objetivo; ii) o modelo de recursos; o modelo de processo; iv) o modelo de constituintes estratégicos. Este mesmo autor em 1984 organizou os modelos conceituais de efetividade num *continuum*, que varia em função da importância atribuída ao ambiente e da influência exercida pelos

administradores no processo de busca de efetividade organizacional. Desta classificação surgiram quatro outras perspectivas.

A primeira perspectiva tem como base a ecologia das populações, onde o ambiente é determinante no processo de adaptação, seleção e retenção das formas organizacionais mais capazes; a efetividade, neste contexto, reside na capacidade da organização de desempenhar adequadamente essas três funções.

A segunda abordagem denominada de Ciclos de Vida adota perspectiva mais evolutiva, sugerindo que as organizações passam por diferentes ciclos desde a sua constituição; em cada uma destas fases, a efetividade apresenta diferentes significados e é acessada por meio de diferentes critérios.

A escolha estratégica é a terceira perspectiva; considera administradores e não o ambiente como fator decisivo no processo de adaptação das organizações. A última perspectiva é a abordagem da ação simbólica que considera o aspecto da construção social da realidade organizacional.

Desta forma, a efetividade organizacional pode ser caracterizada como mutável (critérios diferentes em estágios diferentes); compreensiva (inclui uma multiplicidade de dimensões), divergente (relacionada a diferentes constituintes); transpositiva (alterando critérios relevantes quando diferentes níveis de análise estão sendo utilizados); e complexa (não existindo relações parcimoniosas entre as dimensões). Os critérios de efetividade diferem entre constituintes, porque cada um tende a perpetuar seu critério, de acordo com seu próprio interesse.

3 METODOLOGIA

No capítulo anterior foi apresentado o referencial teórico que serve como base e referência para esta pesquisa. Este capítulo apresenta a metodologia científica utilizada para a verificação empírica do problema descrito abaixo. Estão presentes ainda neste capítulo: as perguntas relacionadas ao problema de pesquisa, a definição dos termos e variáveis empregadas, a definição de outros termos relevantes e o delineamento da pesquisa. A parte de delineamento da pesquisa engloba a descrição da população e amostragem, as fontes de dados, tipo de amostragem, coleta e tratamento dos dados e também a limitação da pesquisa.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Qual a constituição e de que forma a estrutura informacional presente na decisão estratégica pode ser caracterizada como recurso competitivo e como impacta na efetividade de duas cooperativas do Estado do Paraná?

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

De acordo com os objetivos previamente apresentados, formulam-se as seguintes perguntas de pesquisa relacionada a eles:

1. Quais são os componentes e quais as suas características na estrutura informacional das duas cooperativas pesquisadas?
2. Como os elementos da estrutura informacional estão presentes na decisão estratégica? Como eles se relacionam ela?
3. Quais são as características dos elementos da estrutura informacional que a tornam recurso competitivo?
4. Como a efetividade se apresenta na relação entre cooperativa e cooperados nas organizações estudadas?

3.1.2 Variáveis Utilizadas

Para condução deste estudo foram destacadas três variáveis: i) uma variável independente (estrutura informacional); ii) uma variável mediadora (alinhamento); e iii) duas variáveis dependentes (competitividade e efetividade).

3.1.3 Definição de Termos e Variáveis (Constitutivas e Operacionais)

Processo estratégico

D.C. Forma como as estratégias são eficientemente elaboradas, validadas e implementadas nas empresas, por meio da gerência, em que se visa à utilização eficiente do processo administrativo para elaborar e implementar estratégias [...] (CHAKRAVARTY; DOZ, 1992, p.5)

D.O. O processo estratégico foi operacionalizado por meio de entrevistas realizadas com os diretores e cooperados das cooperativas e através da escolha de um processo de decisão estratégica de investimento.

Estrutura informacional

D.C. Conjunto de fatores que constituem, operacionalizam e viabilizam a informação: pessoas, tecnologia, conteúdo, estrutura organizacional e estrutura de comunicação. As definições constitutivas de cada fator que compõe a estrutura informacional estão expressas no quadro abaixo.

QUADRO 05 – Definições Constitutivas dos Fatores que Compõem a Estrutura Informacional

FATOR	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA
PESSOAS	As pessoas são aquelas responsáveis pela atribuição de valor e pela utilização da informação (McNURLIN; SPRAGUE, 1998)
TECNOLOGIA	Conjunto composto por hardware, software, conhecimentos e inteligências voltados para a captura, tratamento, armazenagem, distribuição e disponibilização de informações (O'BRIEN, 2002).
CONTEÚDO	O conteúdo da informação é composto pelos dados que, por sua vez, são condicionados por alguns fatores tais como: tipo, origem, papel, utilidade e do processamento da informação sendo o conteúdo ainda permeado pela cognição (BEAL, 2004; DAFT; LENGEL, 1996; AMARAL, 1994; ZAKI; HOFFMAN, 1988; PETERS, 1993).
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	A estrutura refere-se ao relacionamento entre as partes de um todo organizado. A estrutura organizacional, desta forma, pode ser entendida como a distribuição ao longo de várias linhas (hierarquias), de pessoas em posições sociais que influenciam o papel das relações entre estas pessoas e estão sujeitas a regras e regulamentações (HALL, 2001; OWENS; WILSON ABELL, 1996).
ESTRUTURA DE COMUNICAÇÃO	Refere-se ao canal de comunicação dentro da organização, ou seja, caminho pelo qual a informação flui e é distribuída nas organizações (HALL, 1982).

Fonte: Elaboração do autor

D.O. Para as variáveis pessoas, tecnologia da informação; conteúdo, estrutura de comunicação e estrutura organizacional a operacionalização deu-se por meio de pesquisa qualitativa realizada mediante entrevistas com o auxílio de questionários semi-estruturados. A identificação destes fatores nas cooperativas foi realizada pela utilização do recurso de categorização das respostas obtidas nas entrevistas.

Competitividade da estrutura informacional

D.C. "... a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1998, p. 3) com o uso dos componentes informacionais

D.O. Esta variável foi operacionalizada, analisando-se a importância relativa atribuída pelos entrevistados, por ocasião das entrevistas com o uso de um roteiro semi-estruturado, aos componentes da estrutura informacional e seu conseqüente uso.

Stakeholder

D.C. Compreende todas as partes interessadas nos rumos estratégicos de uma organização, ou de um setor, e que neles influenciam ou são por eles

influenciados. (MITCHELL; ANGLE; WOOD, 1997). Neste trabalho, na fase qualitativa o cooperado é visto como *stakeholder* participante do conselho ou do comitê. Na fase quantitativa o cooperado é visto como *stakeholder* externo, ou seja, aquele fornecedor de matéria prima ou insumos para a cooperativa.

D.O. Foi utilizado neste trabalho como *stakeholders* somente os cooperados principalmente por serem os principais interessados e os mantenedores da cooperativa. Os cooperados nesta pesquisa foram submetidos à aplicação dos roteiros semi-estruturados, através das entrevistas na fase qualitativa e na fase quantitativa, submetidos à aplicação dos questionários.

Efetividade da relação cooperativa e cooperado

D.C. A efetividade organizacional é definida como extensão pela qual uma organização, pelo uso de certos recursos, atinge seus objetivos (DAFT, 1989) e é originada do gerenciamento das demandas dos grupos de interesse, os *stakeholders*, com os quais a organização estabelece uma relação de dependência de recursos e apoio, além de sua habilidade em criar resultados e ações aceitáveis por eles. (BERTUCCI; MEISTER, 2003). Neste trabalho a efetividade retrata a relação entre uma organização (cooperativa) e seus cooperados, *stakeholders*.

D.O. Operacionalizada por meio das respostas dos cooperados mediante de questionários estruturados e comparações com os discursos dos dirigentes da cooperativa, para que se possa verificar se os interesses dos *stakeholders* (cooperados) envolvidos no sistema cooperativista estão sendo atingidos.

3.1.4 Definição de Outros Termos Relevantes

Informação

É uma relação situacional observada entre um sujeito e um objeto que torna possível a seleção da ação pela qual o próprio sujeito pode atingir alguma espécie de valor de uso (MASUDA, 1982).

Dados

Parte integrante da informação, que pode ser definido como elementos de representação da informação susceptíveis de serem utilizados como meio para a comunicação; neste sentido, os dados são mais do que matéria prima da informação (O'BRIEN, 2002).

Decisão

Escolha entre vários caminhos alternativos e possíveis que levam a um resultado (REBOUÇAS, 1997).

Estrutura de decisão

Estrutura que serve de apoio e parâmetro para tomada de decisão. Nela estão contidas as informações necessárias e úteis, além da explicitação dos caminhos alternativos de ação que podem ser tomados na decisão.

Estratégia

É a determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma organização, e a alocação de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos (CHANDLER, 1990).

Decisão Estratégica

É uma decisão importante, em termos de ações tomadas, recursos envolvidos e seu conjunto de precedentes. Estas decisões são tomadas pelos gestores das organizações e afetam a saúde e a sobrevivência organizacional (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992).

Vantagem Competitiva

Resultado proveniente da implementação e/ou utilização bem sucedida de recursos que gerou valor para a organização, e que as outras organizações concorrentes não conseguiram, ou que acreditam seja muito dispendioso imitá-la (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

Alinhamento estratégico

É caracterizado como processo e não evento de contínua adaptação e mudança, em que o gestor busca criar um “ajustamento” entre a posição da organização na arena competitiva e o “design” de uma estrutura administrativa ou informacional que apóie sua execução (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1999).

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Sendo o problema de pesquisa “qual a constituição e de que forma a estrutura informacional presente na decisão estratégica pode ser caracterizada como recurso competitivo e como impacta na efetividade de duas cooperativas do estado do Paraná”, necessita-se levantar a estrutura informacional, analisar seu impacto no construto decisão estratégica e sua influência nos construtos competitividade e efetividade. Faz-se necessária uma descrição detalhada dos procedimentos de pesquisa.

Para isso acredita-se que estes objetivos podem ser alcançados por meio do estudo multicaso: envolve as cooperativas Corol e Confepar, possuindo caráter descritivo-exploratório (YIN, 2001).

A coleta de dados para a pesquisa deste projeto foi realizada em duas fases, sendo a primeira qualitativa e a segunda quantitativa; pode ser caracterizada como pesquisa de método misto (CRESWELL, 2003). A primeira fase de coleta foi realizada dentro das cooperativas por meio de entrevistas realizadas com os gestores estratégico e tático e com os cooperados. Para cada cooperativa foi escolhida uma decisão estratégica de investimento que a cooperativa tomou nos últimos cinco anos. Percebeu-se, durante as análises qualitativas, que cinco anos constitui um período em que facilmente são obtidos dados e percepções dos participantes do processo estratégico escolhido para a pesquisa. Uma vez escolhida tal decisão, esta foi analisada por meio de entrevistas nos seus diferentes momentos: pré-decisão; no dia da decisão e após a decisão. Analisaram-se estes momentos nos diferentes níveis de atuação. Nesta primeira etapa, buscou-se identificar os componentes informacionais presentes na estrutura de decisão, seu impacto nela e quais deles podem tornar a estrutura informacional um recurso competitivo.

Após a análise dos dados da fase qualitativa, foi possível desenvolver um questionário estruturado, que constituiu a segunda fase qualitativa e que foi realizado com os associados das cooperativas (cooperados), com a intenção de verificar e medir a efetividade da relação entre a cooperativa e seus cooperados. Os resultados deste questionário foram quantitativos e permitiram inferências estatísticas.

O nível de análise da investigação é a organização. Na seção abaixo descreve-se a constituição da população e a seleção da amostra.

3.2.1 Cooperativas Participantes do Estudo

As cooperativas do Estado do Paraná constituem o setor do estudo. Este setor compreende no Estado segundo dados da OCEPAR (2005), (Sindicato e Organização das Cooperativas do Paraná) 210 cooperativas entre os mais variados ramos. Apesar do pouco número de cooperativas, estas empregam 45.000 pessoas (empregos diretos), perfazendo a maior média de funcionários por cooperativa do Brasil, com 214 funcionários / cooperativa. A seleção deste segmento 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 Paraná, considerando um crescimento de 5% do PIB estadual para 2004, estimando em R\$ 98,7 bilhões.

O critério para a seleção das cooperativas abrange os seguintes requisitos: i) estar classificada como cooperativa; ii) sua sede estar situada no Estado do Paraná; iii) estar vinculada a OCEPAR; iv) ter mais do que 05 anos de fundação⁴; e v) ser de médio ou grande porte⁵.

Após a apresentação do setor, as cooperativas foram intencionalmente selecionadas através dos critérios propostos por Yin (2001) para a seleção de casos. As cooperativas foram selecionadas intencionalmente segundo a diversidade organizacional sendo uma singular e um central, sua importância regional, seus processos decisórios, a região de localização destas e também segundo seu

⁴ Este fator deve-se ao prazo que uma cooperativa leva para atingir um grau de maturidade neste setor.

⁵ Na classificação excluiu-se as de menor porte (micro e pequenas) pois estas dificilmente apresentam sistemas ou tecnologias de informação correspondente ao escopo da pesquisa.

tamanho (cooperativa de médio ou grande porte) porque a diferença de tamanho entre elas aumentaria a possibilidade de produzir análises contrastantes (YIN, 2001).

Uma vez escolhidas as cooperativas, partiu-se para a realização da primeira parte da pesquisa, em que foi selecionada em cada cooperativa uma pessoa do corpo diretivo (presidente ou diretor), um gerente da área no qual a decisão de investimento foi selecionada e também dois cooperados que compõem o conselho administrativo ou mesmo atuam na gestão de forma ativa. O quadro abaixo apresenta a relação das pessoas entrevistadas.

QUADRO 06 – Relação das Pessoas Entrevistadas por Cooperativa

COROL	Entrevistado 01	Diretor vice-presidente
	Entrevistado 02	Gerente da indústria de sucos
	Entrevistado 03	Membro da comissão do suco de laranja
	Entrevistado 04	Membro da comissão do suco de laranja
	Entrevistado 05	Secretário geral
CONFEPAR	Entrevistado 01	Diretor presidente
	Entrevistado 02	Sub-gerente da indústria na época do investimento
	Entrevistado 03	Conselheiro (conselho administrativo)
	Entrevistado 04	Conselheiro (conselho administrativo)

Fonte: primária

Na Corol, a entrevista com os membros da comissão do suco de laranja se deu porque os cooperados que compõem esta comissão participam e também participaram do processo decisório na realização do investimento. Já na Confepar, a entrevista aconteceu com o subgerente porque o gerente industrial da época do investimento não pertence mais a organização. Em ambas as cooperativas foi escolhida a área industrial por causa da área em que foram realizados os investimentos.

Para a segunda etapa da pesquisa, somente a Confepar autorizou a realização da pesquisa com seus cooperados. Foi enviado questionário para todos os cooperados e retornaram 166 questionários respondidos. Após as análises preliminares dos dados foram desconsiderados 41 destes por apresentarem inconsistências nas respostas. Para a realização dos testes foram utilizados 125 questionários que representaram quatro cooperativas singulares que compõem a cooperativa central caracterizada como Confepar. Na próxima seção busca-se explicitar as fontes de dados utilizados na pesquisa.

3.2.2 Fontes de Dados (Dados Primários e Secundários)

Para esta pesquisa, a metodologia adotada permitiu a coleta tanto de dados primários como secundários.

Os dados primários foram obtidos através da realização de entrevistas com o auxílio de um questionário semi-estruturado (anexo A) e, na segunda etapa, um questionário estruturado e quantitativo (anexo B) foi respondido pelos cooperados das cooperativas envolvidas. As entrevistas foram realizadas com os três níveis de atuação das cooperativas que foram: estratégico (presidentes e diretores); tático (gerentes da área do projeto) e por fim o nível *stakeholder* (cooperado atuante na cooperativa, ou seja, aquele que participa de algum conselho ou comissão na cooperativa). É importante salientar que esta ordem não representa a hierarquia estrutural das cooperativas, mas a inclusão do cooperado como agente interno às organizações.

A elaboração do questionário estruturado foi baseado na primeira coleta de dados bem como na literatura utilizada na construção da fundamentação teórica e também dados secundários advindos de várias fontes (exemplo: atas de reunião). Os dados primários proporcionaram a identificação, os componentes da estrutura informacional que estavam presentes, bem como identificaram sua presença no processo de decisão estratégica e também seu relacionamento com a competitividade e a efetividade da cooperativa.

Os dados secundários utilizados foram provenientes de levantamentos feitos em jornais, revistas especializadas, relatórios e estudos setoriais e bases de dados (OCB- Organização das Cooperativas do Brasil, bem como suas regionais e demais associações de cooperativas). Compõem ainda estes dados as atas das cooperativas estudadas, as bases de dados acadêmicas, periódicos acadêmicos, relatórios de pesquisas e anais de encontros de pesquisadores.

Estes dados secundários são de fundamental importância para o estudo em tela, pois constroem e retratam o ambiente em que as cooperativas do Estado do Paraná estão inseridas e onde elas atuam. A próxima seção busca retratar a forma pela qual estes dados coletados foram tratados.

3.2.3 Tratamento dos Dados

Após as entrevistas, com o auxílio do questionário semi-estruturado, foram obtidos os dados qualitativos. Após a realização das entrevistas da primeira etapa, os dados coletados foram categorizados por meio da técnica de análise de conteúdo, que tem por objetivo delinear com clareza as categorias de análise que se pretende investigar. A análise de conteúdo é técnica de pesquisa para tornar replicáveis e validar inferências de dados de um contexto que envolve procedimentos especializados para processamentos de dados de forma científica (FREITAS; JANISSEK, 2000). Seguindo a metodologia sugerida por Bardin (1994), a análise de conteúdo está dividida em três fases: a pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na primeira fase é estabelecido um esquema de trabalho, que deve ser preciso, com os procedimentos definidos. Já a segunda fase consiste no cumprimento das decisões tomadas anteriormente; finalmente, na última etapa, o pesquisador busca analisar os resultados brutos e torná-los significativos e válidos.

Nesta pesquisa a pré-análise consistiu na organização do material bibliográfico, bem como a busca e organização de materiais sobre as 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 realizadas as entrevistas, elas foram transcritas para que se pudesse analisar as 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; isto 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 exaustivas 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.

QUADRO 07 – Categorias de Análise para a Estrutura Informacional

Estrutura Informacional	Pessoas
	Conteúdo
	Estrutura de Comunicação
	Estrutura Organizacional
	Tecnologia

Fonte: primária

Na parte de análise dos componentes informacionais como recurso competitivo, as categorias surgiram da visão baseada em recursos (VBR), trazida por Barney (1997), que caracteriza um recurso competitivo como sendo: valioso; raro; não-imitável e não-substituível.

A análise da efetividade, presente nesta dissertação foi realizada com o resultado dos questionários estruturados e quantitativos respondidos pelos cooperados. Estes resultados foram analisados com o auxílio de procedimentos estatísticos com a utilização do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 12.0. Para o tratamento foram aplicados os seguintes testes: distribuição de frequência, análise hierárquica de *cluster*, adotando-se o método “Ward” através da medida da distância euclidiana ao quadrado; análise discriminante, teste One-way Anova e análises cruzadas (*crosstabs* com posterior verificação do comportamento destes cruzamentos com a aplicação do teste Qui-quadrado de Pearson).

De acordo com Malhotra (2001), os testes adotados têm as seguintes funções:

1. A distribuição de frequência tem por objetivo obter uma contagem do número de respostas associadas a diferentes valores da variável.
2. Análise hierárquica de cluster (classifica objetos ou casos em grupos relativamente homogêneos denominados *clusters*), através da medida de distância euclidiana ao quadrado, adotando-se o método “Ward” (que minimiza o quadrado da euclidiana para as médias do cluster) foi utilizado para agrupar as respostas atribuídas aos critérios pesquisados.
3. A estatística Qui-quadrado serve para testar a significância estatística das associação observada em uma tabulação cruzada (*crosstabs*).

4. O teste One-way Anova tem o objetivo de testar a hipótese nula, de que as médias das categorias são iguais na população

Na próxima seção estão expressos os fatores limitadores desta pesquisa.

3.2.4 Limitações da Pesquisa

A realização desta pesquisa, bem como a sua análise nesta dissertação apresentou limitações que estão expressas nesta seção.

A primeira limitação encontrada ressalta que o estudo de casos não permite generalizações (BABBIE, 1999). Apesar de se caracterizar como estudo de multicasos, os resultados obtidos no estudo das duas cooperativas são pertinentes somente para estas organizações.

A segunda limitação encontrada consiste no viés pessoal do pesquisador. Por mais imparcial que os dados possam ser tratados, existe de maneira não intencional o viés pessoal do pesquisador na análise dos dados.

Em relação às duas primeiras limitações, de acordo com Yin (2005), existem três táticas para aumentar a validade de construto: i) utilização de várias fontes de evidência na coleta de dados; ii) estabelecimento de uma cadeia de evidências, também na coleta de dados; e iii) revisão do rascunho do relatório por informantes-chave. Seguindo estas orientações, procurando minimizá-las, buscou-se várias fontes envolvidas com o processo de tomada de decisão, sendo pesquisado desde a presidência até os cooperados. Em relação à manutenção de um encadeamento de evidências, o estudo procurou seguir os passos do processo de tomada de decisão em ambas as cooperativas e buscar as informações com as pessoas que participaram deste processo. Com isso busca-se reforçar sua validade externa. A última recomendação do autor não chegou a ser viabilizada.

A terceira e última limitação repousa sobre a Corol que não permitiu acesso aos cooperados, para que se pudesse realizar a pesquisa de efetividade. A análise da efetividade nesta cooperativa restringiu-se aos discursos de dois cooperados que participam do comitê da laranja na cooperativa. Neste sentido o resultado da efetividade nesta cooperativa não pode ser generalizado para todos os cooperados.

O próximo capítulo compreende a análise dos dados obtidos nas cooperativas Corol e Confepar bem como a análise dos dados obtidos por meio dos questionários respondidos pelos cooperados da Confepar.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo contempla a análise dos dados coletados a partir das entrevistas qualitativas, dos questionários quantitativos e do referencial teórico apresentado. As análises seguem a estrutura proposta pelos objetivos específicos que foram operacionalizados pelas perguntas de pesquisa. É importante ressaltar que nas informações sobre a caracterização das cooperativas, estrutura de funcionamento e o projeto escolhido, utilizaram-se as entrevistas dos presidentes e diretores das cooperativas.

4.1 ANÁLISE DA COROL

4.1.1 Histórico e Caracterização da Cooperativa

Vinte e cinco produtores fundaram, em 30 de outubro de 1963, em Rolândia a Corol. O objetivo era beneficiar, padronizar, comercializar e exportar parte da produção. De início, foram adquiridas duas máquinas de beneficiamento de café.

O primeiro presidente (1963 a 1973) foi o médico Ciro Bolívar de Araújo Moreira, que liderou o movimento de criação da cooperativa. O segundo presidente foi Nikolaus Schauff (1973 a 1979); seu mandato foi marcado pelo período de transição, que compreendeu o fim da monocultura do café e o início do plantio de grãos. Eliseu de Paula assumiu em 1979 (permanece até hoje) e inaugurou a era das agroindústrias, incentivou a expansão do cultivo de grãos, a chegada da cana, da laranja e uva industrial, além de expandir a área geográfica da cooperativa para todo o Norte do Paraná.

Nessas mais de quatro décadas houve grande transformação no cenário agrícola. A forte geada de 1975 praticamente dizimou os cafezais. Em compensação, grandes áreas passaram a ser ocupadas pelo trigo, soja, milho, algodão e outras culturas. A Corol participou dessas mudanças. Passo a passo, orientou os produtores sobre as novas culturas, ofereceu assistência técnica e ajudou a promover essa verdadeira revolução no campo.

Sempre preocupada com a formação do seu quadro social, implantou-se, em 1977, o primeiro comitê educativo, integrando todos os associados na vida da cooperativa. Hoje a cooperativa conta com 7.521 cooperados e 32 entrepostos, listados no quadro 8 abaixo.

QUADRO 08 – Entrepostos da Cooperativa

Alvorada do Sul	Iepe (SP)	Sabáudia
Andirá	Jaguapitã	Santa Cecília do Pavão
Apucarana	Jataizinho	Santa Mariana
Arapongas	Londrina	São Jerônimo da Serra
Assai	Nova S. Bárbara	São S. da Amoreira
Bandeirantes	Paiquerê	Serrinha (Irerê)
Bela Vista do Paraíso	Panema	Sertaneja
Cambe	Pitangueiras	Sertanópolis
Congonhinhas	Primeiro de Maio	Tamarana
Cornélio Procópio	Rancho Alegre	Uraí
Ibiporã	ROLÂNDIA	Warta

Fonte: Boletim da Cooperativa

A área de atuação da cooperativa se concentra no Norte do Paraná, região de terra roxa de alta fertilidade. Com o nível e a conscientização dos associados, somado ao empenho diário de mais de 90 profissionais do corpo técnico que trabalham na difusão de tecnologias, a produtividade nas principais culturas tem sido bem superior à média nacional.

A área de plantio onde a cooperativa atua está dividida da seguinte forma:

QUADRO 09 – Produtos por Área Plantada

PRODUTO	ÁREA TOTAL (mil/ha)
Soja	390
Milho Verão	71
Milho Inverno	180
Trigo	156
Café	24
Cana	9,6
Laranja	3,6
Uva	0,25

Fonte: Boletim da Cooperativa

Vários são os produtos industrializados e produzidos pela Corol nos mais diversos ramos. No quadro 10 abaixo estão os produtos da cooperativa divididos por ramo de negócio.

QUADRO 10 – Produtos Industrializados Pela Cooperativa

Linha CAFÉ: Café Tradicional; Café Forte; Café Capuccino; Café Extra Forte Tipo Exportação; Achocolatado; Café Gourmet; Café Solúvel; Café Veneza; Café Expresso.

Linha de SUCO: Suco de laranja Concentrado.

Linha ALCOOL: Álcool Anidro e Álcool Hidratado

Linha AÇUCAR: Açúcar Cristal.

Linha de RAÇÕES: Canina Filhote; Canina Adulto; Ração Canina Dexter; Ração para Bovinos; Ração para Aves; Ração para Equinos; Ração para Ovinos; Ração para Caprinos; Ração para Peixes; Ração para Coelhoos.

Fonte: Boletim da Cooperativa

Hoje a cooperativa conta com 1438 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. Em 2004 foram realizadas 17.589 horas de treinamento, demonstrando a preocupação da diretoria na profissionalização dos recursos humanos.

A receita operacional bruta da cooperativa em 2004 foi de R\$ 748.966.402,60, perfazendo um aumento por volta de 25% em relação ao faturamento bruto em 2003. O resultado do ano de 2004 foi de R\$ 11.860.068,10 de sobras.

4.1.2 Estrutura de Funcionamento

A estrutura funcional da Corol segue os padrões legais estabelecidos pela OCB (Organização das Cooperativas do Brasil). Em sua estrutura existe uma assembléia geral majoritária, onde vão todos os cooperados. Esta assembléia se realiza todos os anos; nela são apresentados os resultados da cooperativa, bem como são deliberadas as decisões de investimento para o próximo ano.

Abaixo da assembléia é eleito o conselho de administração, que é composto pelo presidente, o vice-presidente, o secretário e mais seis conselheiros. Esses conselheiros se reúnem uma vez por semana. Na cooperativa o presidente responde pela área administrativa financeira, o vice-presidente pela área industrial e o secretário pela área agrícola. Abaixo do conselho administrativo situa-se o conselho

fiscal, cujo objetivo é fiscalizar as atividades da presidência e do conselho administrativo.

Segundo o estatuto da cooperativa, a gestão dos diretores (diretor presidente, diretor vice-presidente e diretor secretário) é de três anos, podendo ser renovada continuamente. A gestão do diretor presidente da cooperativa, o Sr. Eliseu de Paula é de 26 anos e a atual diretoria (vice-presidente e diretor secretário) iniciou suas atividades em 2004.

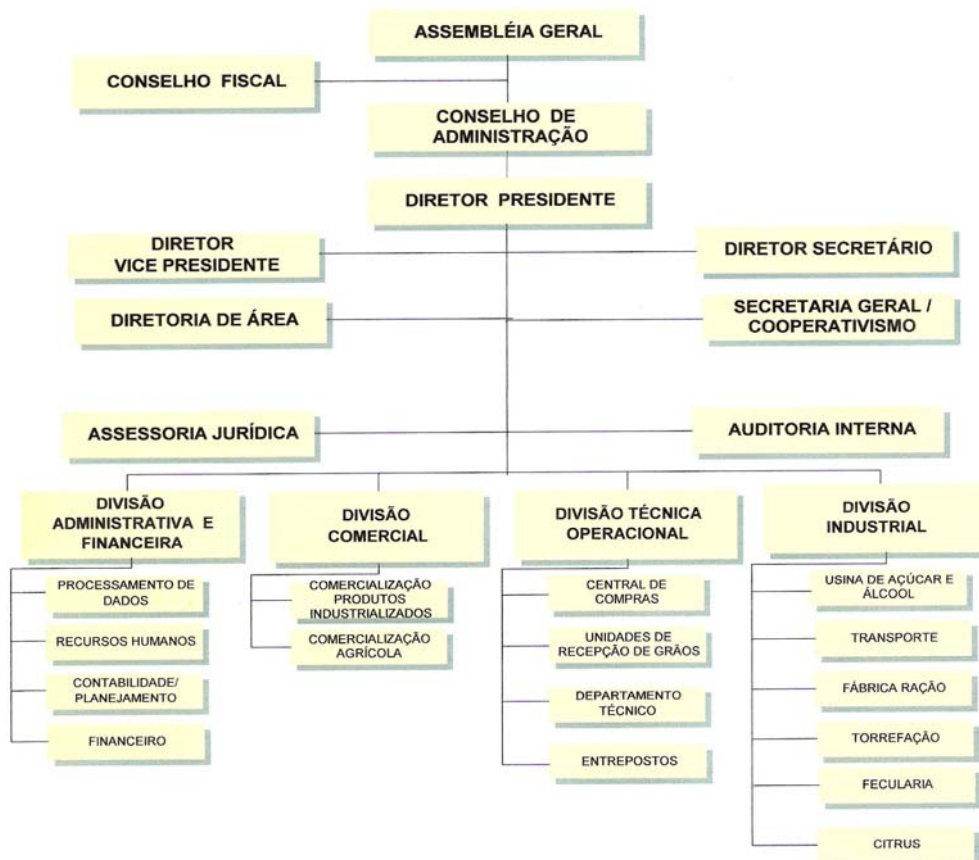
Além desta estrutura na Corol, abaixo da assembléia geral, a cooperativa tem os comitês que são chamados de consultivos e tecnológicos, constituídos por líderes de entrepostos. Cada entreposto forma seu comitê. Estes são compostos por um coordenador, um vice-coordenador e um secretário. Cada comitê se reúne no entreposto, discute as ações do entreposto, recebe informação executiva sobre cooperativismo, sobre mercado, sobre tecnologia, para que se possa desenvolver. A função deste comitê é promover o desenvolvimento cooperativo, para que futuramente seus membros possam ir para o comitê central, estando assim preparados para substituir a diretoria, o conselho fiscal e o conselho administrativo.

Cada setor da cooperativa tem uma comissão técnica. O setor laranja tem uma comissão de 15 a 20 cooperados que fazem a análise técnica do setor de que participam. Para fazer parte desta comissão, o cooperado deve necessariamente ser produtor de laranja. Estas comissões existem em todos os setores da cooperativa. O perfil sugerido para entrar na comissão é ser um produtor de destaque, *Top de Linha*, ou seja, estar entre os melhores, segundo os índices técnicos da cooperativa. Este produtor então é convidado a fazer parte desta comissão, porém esta é aberta a todos; se todos quiserem fazer parte, não há problema algum. Esta comissão tem um coordenador; o diretor e o gerente da área acompanham os trabalhos desta. Basicamente a comissão se reúne quando vai começar a safra. Ela analisa todo o plano de safra: o que vai ser feito, quando vai começar a safra, qual é o índice esperado de produtividade, enfim toda a parte técnica. Durante a safra, esta comissão reúne-se para analisar os dados preliminares da safra, analisar se os índices são bons ou estão de acordo com o esperado, se vai ter quebra e também o que está acontecendo no mercado (informações mercadológicas). É realizada uma análise geral do cenário que está desenvolvendo-se naquele momento. Faz-se ainda mais três ou quatro reuniões, dependendo da necessidade dos assuntos; no final é

realizada uma reunião de fechamento, em que se submete o relatório final ao conselho, que o aprova, e encerra-se a safra.

Hoje a cooperativa possui um sistema de gestão operacional em “cada setor”. A cooperativa na verdade funciona como *holding*; esta *holding* compreende diversas empresas como, por exemplo, suco de laranja, usina de álcool e açúcar, a torrefação, o recebimento de grãos, entre outras. Todas possuem orçamento e meta por atingir. Não é *holding* legal, mas uma estrutura que se assemelha a uma *holding*, ou seja, o *modus operandi* da cooperativa. Alguns setores, como o Departamento de Processamento de Dados, a Contabilidade, o Departamento de Qualidade, por exemplo, são únicos dentro da cooperativa. Estes prestam serviços aos outros departamentos e “cobram” pelos serviços prestados. Cada “setor” é subsidiado por um sistema informatizado de gerenciamento de informações. Abaixo encontra-se o organograma da Corol.

FIGURA 12 – Organograma da COROL



Fonte: Boletim da Cooperativa.

4.1.3 Projeto “LARANJA” da Cooperativa A

A decisão estratégica de investimento escolhida para ser analisada na Corol, foi o projeto da construção da indústria de suco de laranja na cooperativa, doravante denominado “Projeto Laranja”. O projeto laranja surgiu há quinze anos na cooperativa, como fonte de diversificação e como forma de verticalização, ou seja, agregar valor para o produtor. A principal motivação para que se começasse a plantar a laranja se prende a que esta é cultura perene, cultura que tem muitas características presentes na cultura do cafeicultor. A cultura da laranja apresenta característica muito semelhante de trabalho em relação à cultura do café.

Outro ponto que facilitou a entrada da cultura de laranja se deve a que a região geográfica onde se localiza a cooperativa é excelente região para se produzir laranja. Esta região apresenta produtividade alta e características de sucos especiais, resultando um suco de alto padrão. Esta foi a grande aposta da cooperativa: explorar mercado e nicho específicos, agregando valor ao seu produto final.

As primeiras mudas foram plantadas há mais de dez anos por alguns produtores que visitaram algumas plantações nos Estados Unidos, acompanhados pelo presidente da cooperativa. Juntos vislumbraram o potencial de investimento da cultura na região de Rolândia.

O projeto laranja foi viabilizado através de um “Projeto Integrado”. Este projeto integrado consiste na participação total do produtor no negócio. O projeto integrado requer o estabelecimento de contrato com a cooperativa na qual o produtor se compromete a plantar e fornecer laranja para a cooperativa durante 15 anos. Em troca o projeto garante:

1. Recebimento e comercialização da safra.
2. Preço justo.
3. Participação nos ganhos industriais.
4. Agrega valor a matéria prima.
5. Participação nas decisões (comissão do produtor).
6. Assistência técnica permanente.

A cooperativa, depois de estudos, selecionou as melhores variedades e distribuiu-as (financiou-as) de acordo com as condições edafoclimáticas da região. A modalidade de financiamento das mudas para pagamento com a produção foi o principal fator que permitiu que vários cooperados pudessem dedicar-se a esta cultura, uma vez que a muda representa 60% do investimento.

Deve-se atentar que, desde o lançamento da idéia até o início da atividade industrial, passaram-se por volta de 15 anos. Este tempo foi de maturação da idéia, constituição do projeto e principalmente dedicado ao fomento da matéria prima junto aos produtores.

Durante o período em que a indústria de suco ainda não havia sido construída ou mesmo durante a construção, a cooperativa comercializava uma parte da fruta *in natura*; a outra parte era enviada à cidade de Paranavaí para ser processada por outra cooperativa que a utilizava para produzir suco para o mercado interno.

Hoje a fruticultura está consolidada na região e na cooperativa com a produção de suco de laranja concentrado. A produção de suco concentrado em 2003 foi de 3.279.000 kg. passando para 6.245.000kg. em 2004. A área de plantio de laranja ainda está se expandindo; era de 3.310 hectares em 2003, passa a ser de 3.620 hectares em 2004, ou seja, um aumento de quase 10%.

A unidade industrial possui capacidade de produção de 10 mil toneladas de suco concentrado, além disso, também são extraídas, no processo industrial, 220 toneladas de óleos essenciais, 130 toneladas de óleo *D'limonene*, ambos utilizados nas indústrias de cosméticos, alimentação e química fina. O bagaço da laranja, que seria resíduo industrial, se transforma em ração para animais. A fábrica de extração do suco de laranja é automatizada, não existe contato manual durante o processo de fabricação, e possui certificação internacional de qualidade fornecido pela ONG alemã SGF, *Sure Global Fair*, uma organização que estabelece padrões de qualidade mundiais para o mercado de sucos de frutas industrializadas.

A produção de suco da cooperativa destina-se predominantemente ao mercado externo, que hoje corresponde a 80%, fica no país somente 20% da produção. Outras frutas serão industrializadas nessa mesma fábrica, como a uva, o abacaxi e o maracujá. O projeto uva hoje já é uma realidade e a área plantada saltou de 44 hectares em 2002 para 240 hectares em 2004. Este projeto bem como os outros (abacaxi e maracujá) têm como objetivo reduzir a ociosidade da planta industrial.

A atuação da cooperativa é nacional e internacional; exporta para Alemanha, Suíça, França e Israel os seus produtos. Aqui estão relacionadas somente as informações do suco de laranja, por causa do foco da pesquisa. Outra informação importante é que esse suco se destina ao mercado atacadista.

A próxima parte busca retratar a forma pela qual a gestão da informação está presente na Corol.

4.1.4 A Gestão da Informação na Cooperativa

Hoje a Corol, em relação à gestão da informação apresenta-se como organização informatizada e integrada; as informações são armazenadas em um banco central de dados; podem ser acessadas por todos em qualquer lugar. A preocupação em relação à importância do recurso “informação” é percebida claramente tanto por parte da diretoria e da gerência como também por parte dos cooperados.

Como já foi citado, cada setor da cooperativa está munido de sistema de gestão de informação. Toda a diretoria e as gerências conseguem acessar as informações de qualquer lugar e essa disseminação de informação chega até o produtor cooperado. Os gestores obtêm todos os tipos de informações e de todos os setores da cooperativa. Já os produtores podem acessar seu histórico de relacionamento com a cooperativa, seus créditos e seus débitos diretamente de seu computador, sem a necessidade de se deslocar até o entreposto.

A cooperativa conta com duas áreas específicas que captam, armazenam e disseminam informações. A primeira é a secretaria geral, onde se encontra um secretário que cuida de toda a comunicação da cooperativa com o auxílio do setor de jornalismo. Este setor capta as informações gerais da cooperativa, sejam elas relacionadas ao cooperado, aos funcionários ou aos comitês educativos; enfim, faz toda a comunicação geral da cooperativa. E o segundo é o setor de informação técnica que é tem como função ser um difusor de tecnologia. Esses difusores de tecnologia são pessoas que analisam o mercado e ficam buscando tecnologias específicas nos institutos de pesquisa, nas universidades; em suma onde há alguma tecnologia eles buscam. Uma vez encontrada, importa-se esta tecnologia para dentro da cooperativa e, se for o caso, testa-se no sítio de difusão de tecnologia da cooperativa ou mesmo no setor onde será aplicada. Para a efetiva difusão da

tecnologia para os cooperados, costuma-se fazer “dia de campo” com os cooperados e depois treinamento para os agrônomos e veterinários que estão no campo, para difundir esta tecnologia junto aos produtores com maior abrangência.

Outras áreas também captam informação externa na cooperativa. Quando se necessita de informações sobre o mercado, a cooperativa tem vários *trades* nos diversos setores da empresa que estão conectados com o mercado 24 horas por dia. A soja e a laranja têm como principal fonte de informação a Bolsa de Valores de Chicago nos Estados Unidos. Esses *trades* são os responsáveis por toda a informação mercadológica dos produtos da cooperativa. O setor financeiro é responsável por buscar informações financeiras, tais como fontes de financiamento para projetos; são os agentes que estão operando em determinada linha de projetos entre outras.

As gerências e as diretorias dispõem de vários relatórios gerenciais. Todas as operações da cooperativa estão integradas e atualizadas em tempo real. Por exemplo, pode-se saber via terminal desde a parte agrícola, a parte industrial, passando-se pela parte comercial e financeira.

Para consolidar as informações externas, a cooperativa dispõe de um setor de planejamento, que busca consolidar estas informações e utilizá-las na criação e análise da viabilidade de projetos para futuros investimentos. A próxima parte consiste na análise dos dados coletados.

4.1.5 Análise dos Dados

4.1.5.1 Por níveis de atuação

A primeira análise, dividida por níveis de atuação, busca verificar como os elementos da estrutura informacional estão presentes no processo de decisão estratégica e como eles se relacionam com o processo.

Nos três níveis de atuação pesquisados na Corol (cooperados, estratégico e tático/ gerencial) foram verificados e identificados os cinco itens referentes à estrutura informacional. A principal diferença está no peso da importância e utilidade atribuídas a estes itens. Verificou-se que, diferindo os níveis de atuação, estes pesos relativos à importância e utilidade também diferem.

Relembrando, os cinco itens constituintes da estrutura informacional são estes: pessoas, tecnologia, conteúdo, estrutura de comunicação e a estrutura organizacional.

NÍVEL ESTRATÉGICO

Para o nível estratégico, a entrevista foi realizada com o vice-presidente e diretor industrial em exercício da cooperativa. A importância da informação para o processo decisório neste nível é notadamente reconhecida através do seguinte discurso: “É fundamental porque, se não tiver viabilidade econômica, o projeto morre ali, nem vai para frente”. A diretoria na cooperativa atua como integradora de várias informações coletadas interna e externamente. As pessoas, neste contexto, representam papel fundamental, assim como o conteúdo da informação.

De acordo com dados da entrevista, neste nível de atuação, estando o conteúdo da informação muito presente, detectam-se facilmente as origens da informação, bem como seu papel, seu processamento, sua utilidade e seu tipo.

As informações coletadas neste nível, no concernente à decisão da construção da fábrica de laranja, eram informações fornecidas por todos os departamentos da cooperativa (comercial, contábil, financeiro, planejamento, agrícola, fomento entre outros) e também por parte dos cooperados, por meio das comissões técnicas. Este nível de atuação é o responsável pelo agrupamento destas informações e sua ordenação, com a ajuda do departamento técnico/planejamento, para que se constituísse uma proposta integrada e completa para ser apresentada ao conselho e, posteriormente, aos cooperados interessados no projeto. Além das informações técnicas foram obtidas informações em vários institutos de pesquisa, universidades, órgãos de governo (FIEP), empresas terceirizadas que assessoram a cooperativa e também por meio de pesquisas próprias.

Algumas informações foram obtidas junto aos cooperados, visto que um cooperado morou muitos anos nos Estados Unidos e conhecia muito bem o processo da laranja. Este cooperado, por continuar anualmente viajando para os Estados Unidos, acompanhava o resultado que os produtores de laranja de lá estavam tendo em relação a outras culturas.

A cooperativa, por apresentar-se estruturada em relação ao gerenciamento da informação, transmite também confiabilidade em nível estratégico, em relação a informações fornecidas pelos departamentos técnicos e de planejamento.

Neste nível de atuação a origem das informações é tanto formal quanto informal. Seu papel é vital, ou seja, absolutamente necessária. Seu processamento se apresenta estruturado e não estruturado ao mesmo tempo. Isto se deve que a sua origem é tanto formal quanto informal. Deve-se atentar ainda que, neste nível, os tipos de informação predominantes são secundários.

O papel da informação no nível estratégico corrobora o papel apresentado por Daft e Lengel (1996) na figura 7. É uma informação que busca pautar uma decisão estratégica, fixando objetivos, criando ou moldando produtos e estruturas. Percebe-se neste nível de atuação na cooperativa que a estrutura organizacional e a estrutura de comunicação se apresentam de forma transparente, devido ao fato de se relacionar com o nível de diretoria. Não foram identificadas muitas barreiras em relação a comunicação apontadas por este nível.

A variedade de fontes e o conteúdo muito diversificado das informações é outro fator que caracteriza este nível de atuação.

Os constituintes da estrutura informacional por ordem de importância, neste nível estão classificados da seguinte forma: i) pessoas; ii) conteúdo; iii) estrutura de comunicação; iv) tecnologia; e v) estrutura organizacional.

NÍVEL TÁTICO / GERENCIAL

Para o nível tático/gerencial foi realizada uma entrevista com o gerente da indústria de suco de laranja, que está na cooperativa desde o início da construção da fábrica extratora de sucos.

Neste nível, a importância da informação para a tomada de decisão, bem como suas diversificadas fontes de origem, pode ser identificada no seguinte discurso: “Sem a informação era difícil, nós não tínhamos aqui uma pesquisa profunda em citricultura. Hoje nós já temos alguma coisa. Na época nós não sabíamos nada, as informações eram importadas do Estado de São Paulo, via bibliografia, via pessoas que fundaram a citricultura brasileira.” Esta importância pode ser complementada com o seguinte trecho: “Da laranja aqui nós não tínhamos nenhuma informação, por exemplo, a laranja aqui em partes mais altas não vai.”

A preocupação quanto ao conteúdo da informação neste nível de atuação foi muito grande, apesar de ser bem menos diversificada do que o nível estratégico e bastante técnica. A fonte de informação também pode ser caracterizada tanto formal como informal e seu papel também é vital para o negócio e para a decisão. Neste

nível foram identificadas informações do tipo primárias, ou seja, aquela proveniente de pesquisas de mercado, bem como secundárias e terciárias. Isto pode ser verificado no seguinte trecho da entrevista: “Tivemos que ler, estudar, nós contratamos consultorias que nos auxiliaram nisso e nós já tínhamos noção de como o processo funciona. Daí especificamente os equipamentos foram discutidos e o rendimento de cada setor via uma consultoria e pesquisa em outras unidades (empresas) dentro do país como era o processo de produção”.

As informações coletadas por este nível de atuação para a decisão sobre a construção da fábrica de laranja eram informações técnicas divididas em dois grupos: i) as informações técnicas relativas ao processo de plantio (fomento) e ii) as informações técnicas para a montagem da indústria (maquinário e equipamentos).

Um segundo componente muito presente foram as pessoas seguidas pela estrutura de comunicação. Para que se pudesse buscar esse conteúdo técnico, muitas foram as fontes informais utilizadas, tais como conversas com especialistas externos e mesmo os técnicos internos do sítio difusor de tecnologia da cooperativa.

Os outros dois componentes atuam de forma coadjuvante. A tecnologia não foi um fator de extrema importância segundo as pessoas entrevistadas neste nível, mas sim a busca de informação em contatos pessoais e visitas “*in loco*”. A estrutura organizacional da cooperativa, neste caso, se apresentou neutra, facilitando o fluxo de informações departamentais. Isto se deve à eficiente estruturação da cooperativa.

Os constituintes da estrutura informacional por ordem de importância neste nível estão classificados da seguinte forma: i) conteúdo; ii) pessoas; iii) estrutura de comunicação; iv) tecnologia e v) estrutura organizacional.

NÍVEL COOPERADO

Para o nível cooperado, foi realizada uma entrevista com dois cooperados que fazem parte da comissão técnica da laranja, ou seja, são cooperados que estão em contato direto com a cooperativa.

De acordo com os cooperados, o conteúdo da informação para a decisão sobre este projeto foi oriundo principalmente da cooperativa e das conversas entre os próprios cooperados, dispensando o uso da tecnologia. Assim, a tecnologia não está diretamente vinculada neste nível de atuação. Os componentes informacionais mais importantes destacados neste nível são: a estrutura organizacional e as pessoas. A principal, e em alguns casos a única, fonte de informação utilizada pelos

cooperados para a tomada de informações foi oriunda da cooperativa. Em dois trechos isto se mostra bem claro: “A fonte de informações para a decisão foi a cooperativa.”. Depois foi questionado se eles foram buscar mais informações fora; a resposta foi: “Não. A gente acreditou na cooperativa”. Para os cooperados, as informações prestadas pela cooperativa eram claras. Ressalta-se que o grau de confiança em relação as informações prestadas pela cooperativa é muito alto. Isto pode ser constatado no seguinte discurso retirado das entrevistas: “Sempre tivemos informação, pois a cooperativa é sempre transparente e, para mim, o que convenceu isso mesmo foi a honestidade da diretoria e a confiança. Em cooperativa o importante é a confiança do cooperado”.

O reconhecimento por parte dos cooperados da importância da informação para a tomada de decisão se mostra bem claro durante a pesquisa; porém não há muita preocupação com o conteúdo da informação, uma vez que este é aceito como correto.

A informação requisitada e obtida por este nível de atuação refere-se a fatores técnicos de plantio e informações econômicas sobre o projeto. Observa-se neste nível que a preocupação se resume nestes tipos de informações supracitadas.

A estrutura organizacional da Corol busca aproximar os cooperados no dia-a-dia da cooperativa por meio dos projetos integrados, como é o caso da laranja e das comissões técnicas. Esta estrutura organizacional ligada às pessoas e à estrutura de comunicação perfazem o ambiente informacional neste nível. O cooperado, no projeto integrado, participa de tudo, desde a plantação até a parte de comercialização. A estrutura organizacional é uma condicionante chave para o fluxo de informações dentro da organização (OWENS; WILSON; ABELL, 1996).

Os constituintes da estrutura informacional, por ordem de importância neste nível, estão classificados da seguinte forma: i) estrutura organizacional; ii) pessoas; iii) estrutura de comunicação; iv) conteúdo e v) tecnologia. A próxima sessão retrata as análises divididas pelos momentos da decisão: antes, durante e após a decisão.

4.1.5.2 Análise por momento da decisão

A análise por momento da decisão busca identificar a composição dos componentes da estrutura informacional presente nos diferentes momentos das tomadas de decisões. Para estas análises foram utilizadas as entrevistas realizadas

nos três níveis de atuação. Uma vez que já foi identificado que esses componentes variam conforme o nível de atuação, esta pesquisa também identificou que a importância e a utilidade desses componentes também variam de acordo com o momento da decisão.

PRÉ-INVESTIMENTO

O momento do pré-investimento caracteriza-se por todos os esforços realizados pelas pessoas com o objetivo de coletar informações que servirão de subsídios para a tomada da decisão final no dia da assembléia geral. De acordo com os dados da pesquisa, identifica-se neste nível uma grande quantidade, riqueza e detalhamento de informações coletadas e utilizadas. Busca-se, neste nível, proceder a uma análise ambiental, tanto interna como externa, em relação a todos os aspectos envolvidos no projeto da laranja.

Neste nível, segundo os dados coletados, estão presentes as informações de nível instrumental e também de nível gerencial de acordo com Daft e Lengel (1996). Estas são informações subjetivas, e informações guias para alocação de recursos, utilizadas, com o objetivo de reduzir as incertezas e tomar decisões estratégicas quanto a objetivos, produtos e estruturas.

É no pré-investimento que se realizam reuniões, palestras, dias de campo e algumas pré-assembléias. Nestes encontros ocorre o fluxo de informações, tanto no sentido de entrada como saída de informações. As informações de insumos (entrada) são na maioria informações informais, coletadas em conversas e debates. O departamento de planejamento busca, armazena e consolida os dados que são repassados de maneira formal e também informal para a diretoria da cooperativa iniciar seu trabalho de análise, uso e disseminação da informação.

Um questionamento feito foi em relação à origem e à obtenção da informação durante a fase do pré-investimento. Nesta questão as respostas variaram de acordo com o nível de atuação. Nos níveis gerencial e estratégico, a origem era diversa; porém no nível dos cooperados, a única origem das informações no pré-investimento era proveniente somente da cooperativa, conforme os discursos a seguir: “A informação de mercado, financeira e comercial, ficou toda a cargo da cooperativa...” e “... era tudo informação da cooperativa”. Nestes discursos, percebe-se a importância das pessoas e das estruturas de comunicação.

No estágio do pré-investimento, os dirigentes da cooperativa procuram reunir todos os cooperados para informá-los sobre o projeto a ser desenvolvido, com dois objetivos: i) aumentar o fomento (plantação) da nova cultura, neste caso a laranja e ii) informar os cooperados que irão estar na assembléia sobre a viabilidade do novo projeto. A transparência e a confiança conquistada pela cooperativa em face dos seus cooperados foi e é fator fundamental para a aprovação dos projetos na cooperativa.

Nesta etapa, observa-se a aplicação da informação para a tomada de decisões e realizar escolhas; ações e operações; justificar, explicar e calcular e também persuadir, influenciar e manipular. (KAYE, 1995).

Os constituintes da estrutura informacional, por ordem de importância neste nível, estão classificados da seguinte forma: i) pessoas; ii) estrutura de comunicação; iii) conteúdo; iv) estrutura organizacional e v) tecnologia.

NO DIA DA DECISÃO

Após feito todo o trabalho de disseminação da informação para a tomada de decisão por parte da diretoria para seus cooperados, tem-se o dia da assembléia geral ordinária que caracteriza o dia da decisão. Conclui-se pelos dados obtidos nas entrevistas, que esse procedimento visa apenas atender os requisitos legais, uma vez que o projeto é todo discutido, analisado e disseminado e trabalhado durante um longo tempo no período da pré-decisão.

Neste dia, são distribuídos aos cooperados presentes somente a pauta de votação e os assuntos que serão tratados na assembléia; todas as demais informações complementares já foram transmitidas aos cooperados.

Segundo os cooperados nas entrevistas para a tomada de decisões foi utilizado o conjunto total de informações fornecidas pela cooperativa; segundo eles, a quantidade de informações foi suficiente para a tomada de decisões, mesmo ainda restando algumas poucas dúvidas.

Este fato de ainda restarem, dúvidas no dia da decisão, confirma a teoria apresentada por (CHOO, 1996); ele afirma que a informação é sempre parcial, equívoca e rica em variabilidade; as informações organizacionais são sempre parciais ou incompletas, quando elas descrevem o mundo real, utilizadas com o propósito de resolução de problemas ou para tomada de decisões.

Cabe ainda salientar a importância da informação e a confiança que inspira nesta etapa do processo decisório, como no seguinte discurso: “ Nem todos os do conselho eram técnicos, nem é o objetivo; eles estão lá como executivos. Eles estão lá para analisar as possibilidades de negócio da atividade. Agora, falar para eles colocarem um evaporador XYZ, isso eles confiavam na parte técnica, confiava em nós. Se eu vou colocar uma extratora, caldeira, isso para eles não importam”.

Os constituintes da estrutura informacional, presentes nesta etapa do processo decisório, por ordem de importância são: i) conteúdo; ii) estrutura de comunicação e iii) pessoas. Nesta etapa não estão presentes, de forma explícita ou direta, a tecnologia e a estrutura organizacional.

PÓS-DECISÃO

A análise da “pós-decisão” não é utilizada para a identificação dos componentes da estrutura informacional. Esta análise auxilia a entender e a identificar algumas deficiências na importância dos diferentes componentes informacionais.

Segundo os dados coletados na pesquisa, apesar de ser um projeto de existência e maturação muito longa antes da decisão, segundo as pessoas envolvidas, ainda faltou informação para subsidiar a decisão. Isto pode ser explicado pelos dois discursos a seguir: “ Faltou informação sim, só que em relação ao processo, tipo, se eu tivesse um tanque maior ali, isso seria melhor. Como não tínhamos opinião crítica para avaliar isso, não conseguimos detectar” e “A informação é dinâmica. Sempre que você tem alguma coisa que você deixou de ver”.

Apesar de ser detectada uma falta de informação para se tomar decisão, foi unânime entre os entrevistados que existiu, durante o processo, muita informação desnecessária. Observa-se isso nos seguintes trechos: “ Em um projeto dessa envergadura o problema é o número de pessoas que tem interesse em faturar em cima. Prestadores de serviço, fornecedores, políticos. Então essas coisas, o volume de informação que você tem e você usa é tão grande, como aquele que você não usa”. Outro trecho é: “ ...Sempre vem alguma coisa que a gente, às vezes, acha que não agrega valor”. E por fim: “ As vezes você ficava perdendo tempo com uma informação que não iria interferir em nada no seu processo e deixava de colocar o foco na coisa que era realmente importante.

Essas afirmações retiradas das entrevistas sobre a falta de informação e a quantidade de informações desnecessárias, presentes no processo decisório, remetem a uma análise acerca do conteúdo da informação.

A cultura organizacional vigente favorece a coleta, o armazenamento e o tratamento de grandiosos volumes de informações, não se preocupando com a qualidade e a real utilidade destas informações; tampouco com a qualidade das pessoas que vão utilizar estas informações. Choo (1996) afirma que a informação organizacional é sempre equívoca: estímulos informacionais são provenientes de várias fontes e suas interpretações são sempre ambíguas e conflitantes.

A deficiência encontrada por esta cooperativa, em princípio, é com o manuseio e utilização das informações, visto que seus colaboradores e cooperados afirmaram a existência de muita informação, porém muitas delas sem utilidade.

Outro fator apontado nas entrevistas foi a falta de mais pessoas para auxiliar a tomada de decisão. Uma vez que as pessoas constituem importante fonte de informação, a falta dessas pessoas pode interferir na quantidade e na qualidade das informações utilizadas na decisão. A falta das pessoas pode ser identificada nos seguintes trechos retirados das entrevistas:

“Eu acho que faltaram pessoas. Na parte da cooperativa foi bastante tumultuado, pois temos poucas pessoas; às vezes, faltava alguém na parte de engenharia civil e nós não temos nenhum engenheiro civil...” e “As pessoas não foram suficientes”.

Apesar da importância das pessoas e das características de o projeto da laranja ser integrado, ou seja, busca a integração e a participação de todos, ainda se constatou a falta de pessoas para a tomada de decisão.

O quadro 11 resume o comportamento dos constituintes da estrutura informacional nos diferentes níveis de atuação e momentos da decisão, de acordo com seu grau de importância.

QUADRO 11 – Constituintes da Estrutura Informacional por Ordem de Importância

NÍVEL DE ANÁLISE	
Nível de Atuação	Momento de Decisão
Estratégico Pessoas Conteúdo Estrut. de comunicação Tecnologia Estrut. Organizacional	Pré invest. Pessoas Estrut. de comunicação Conteúdo Estrut. Organizacional Tecnologia
Tático Conteúdo Pessoas Estrut. de comunicação Tecnologia Estrut. Organizacional	No dia Conteúdo Estrut. de comunicação Pessoas Tecnologia Estrut. Organizacional
Cooperado Estrut. Organizacional Pessoas Estrut. de comunicação Conteúdo Tecnologia	Pós invest. Não Aplicável

Fonte: Análise dos dados da pesquisa.

4.1.5.3 Nível de análise: a informação como recurso competitivo

Caracterizar a informação como recurso é trabalho que já foi desenvolvido por vários autores. Por exemplo, Burk e Horton (1988) destacam algumas características da informação que a comparam e a identificam com os recursos tradicionais, como estes:

1. A informação é adquirida a um valor.
2. A informação possui valor e tem um ciclo de vida.
3. A informação possui a capacidade de ser processada e refinada.

Além dessas características que a identificam com um recurso comum, existem outras características, segundo Burk e Horton (1988), que as diferenciam dos recursos comuns:

1. a informação é expansível, ou seja, ela se expande com seu uso;
2. a informação é compreensível e transportável a uma velocidade muito rápida;

3. a informação é difundível, ela tende a se difundir e quanto mais ela é difundida, mais se tem.

Desta forma, foi questionado nos três níveis de atuação, a existência de informação competitiva nos diferentes momentos da decisão e durante a decisão, ou seja, no dia, verificou-se que as informações que a cooperativa possuía eram informações coletadas no mercado e através das pessoas, não sendo exclusivas, mas fáceis de serem coletadas e armazenadas e consolidadas.

A simples coleta, armazenamento e consolidação destas e de outras informações não geram vantagem competitiva. O que pode gerar a vantagem competitiva é o uso e a interpretação destas informações.

Observe os seguintes trechos retirados das entrevistas.

“É lógico que quando você trabalha numa indústria, as informações de mercado estão disponíveis, o que eu posso ter na mão é um “expertise” próprio da unidade...”.

“E tem que ter um pouco de intuição. Com a informação de que você dispõe você tem que imaginar como esse indivíduo se vai comportar nesse ambiente e isso é o que diferencia quem tem sucesso de quem não tem sucesso!”.

Outro ponto, que deve ser analisado, é a diferença entre informação estratégica e recurso informacional competitivo. Um exemplo de informação estratégica pode ser retirado do seguinte trecho:

“A informação estratégica era viabilidade econômica de se ter o projeto aqui na região. A segunda informação era de o produtor querer plantar”.

As informações estratégicas são muito importantes para se tomar decisões. Elas podem estar presentes nos diferentes momentos da decisão. Essas informações são importantes, porém não são informações exclusivas da organização; se analisadas individualmente, não podem ser consideradas como recurso competitivo. Essas informações estratégicas podem tornar-se um recurso competitivo, quando agregadas a outras informações diferentes e utilizadas pelas pessoas que estão envolvidas com o objetivo de se atingir a vantagem competitiva. O seu uso se torna recurso raro e de difícil imitação.

Segundo os dados da pesquisa, este 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.

4.2 ANÁLISE DA CONFEPAR

4.2.1 Histórico e Caracterização da Cooperativa

A Confepar foi fundada em 17 de maio de 1982, quando um grupo de quatro cooperativas centrais (SUDCOOP, CCPL, COCAP e COPERSUL) que representavam trinta cooperativas singulares, assumiu a empresa Kamby S/A.

Nessa época, a cooperativa passou a funcionar como industrializadora, recebendo leite *in natura* dos produtores das cooperativas singulares, para transformá-lo em leite em pó e produtos derivados, por meio da marca Polly. Além disso, oferecia sua estrutura para a prestação de serviços de secagem de leite às empresas interessadas.

Com a finalidade de evitar problemas decorrentes da falta de matéria prima, em 1995 a cooperativa alterou a sua forma de atuação no mercado; passando, então, a oferecer seus serviços de secagem e de envasamento de leite para filiadas e para outras empresas do segmento. A partir de 1996, quando algumas cooperativas se desligaram da cooperativa central, a cooperativa ganhou nova razão social.

Em agosto de 1998, a Confepar passou a adotar novo sistema cooperativista, visando a melhores índices de eficiência na industrialização e comercialização dos produtos. As cooperativas do norte do Paraná centralizaram todo o processo industrial na central.

A cooperativa industrializa duas linhas diferentes de produtos. Uma se destina ao mercado de varejo, ou seja, os supermercados; a outra é uma linha institucional, voltada para vendas industriais. Entre os produtos industrializados, a cooperativa dispõe de:

1. Leite em pó (desnatado e integral).
2. Leite Longa Vida UHT (integral, desnatado e semi desnatado).
3. Leite Pasteurizado (B e C).
4. Creme de Leite.
5. Manteiga.
6. Soro em pó.
7. Bebida Láctea (morango, pêssego, coco e salada de frutas).

8. Ração Bovina.

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; em 2004, foi de R\$ 187.509.855,76, sendo que a previsão para 2005 é de R\$ 244.000.000,00. Em apenas sete anos o faturamento da cooperativa cresceu em mais de 1.800%. O resultado do ano de 2004 foi de R\$ 4.000.549,60 (sobras).

4.2.2 Estrutura de Funcionamento

A Confepar caracteriza-se como cooperativa central que agrega outras cooperativas regulamentadas pelas leis cooperativistas brasileiras. As cooperativas singulares que fazem parte da central são nove ao todo.

Assim como em cooperativa singular, na cooperativa central existe uma assembléia geral, que é majoritária, onde vão os delegados das cooperativas singulares. Essa assembléia ocorre todos os anos; nela são apresentados os resultados da cooperativa bem como são deliberadas as decisões de investimento para o ano seguinte.

Os delegados que participam desta assembléia são cooperados das cooperativas singulares, eleitos na própria cooperativa, que ficam com direito de serem indicados para delegado na cooperativa central, com direito de voto e também de ser votado nas assembléias, como no caso de ser eleito para o Conselho Fiscal ou da Administração.

São eleitos dois delegados fixos efetivos e igual número de suplentes por filiada; a filiada que tiver média acima de 20.000 litros de leite dia tem o direito a mais um delegado a cada 20.000 litros de leite/dia. Por exemplo, se tiver média de 60.000 litros dia, a filiada ou cooperativa singular terá no total cinco delegados com direito de voto. Existe apenas uma restrição: a cooperativa filiada ou singular não poderá ter mais que 25% do número total de delegados.

Abaixo da assembléia geral é eleito o conselho de administração. Cada filiada indica dois delegados, um efetivo e um suplente.

Uma vez que o delegado seja votado para conselheiro, este perde seu direito de voto nas assembléias; o conselheiro eleito não pode representar sua filiada de

origem nas assembléias. Este conselho é composto por um representante de cada cooperativa singular e seu mandato é de três anos; pode ser reeleito, mas obedecendo à renovação de 1/3 conforme determinação estatutária legal.

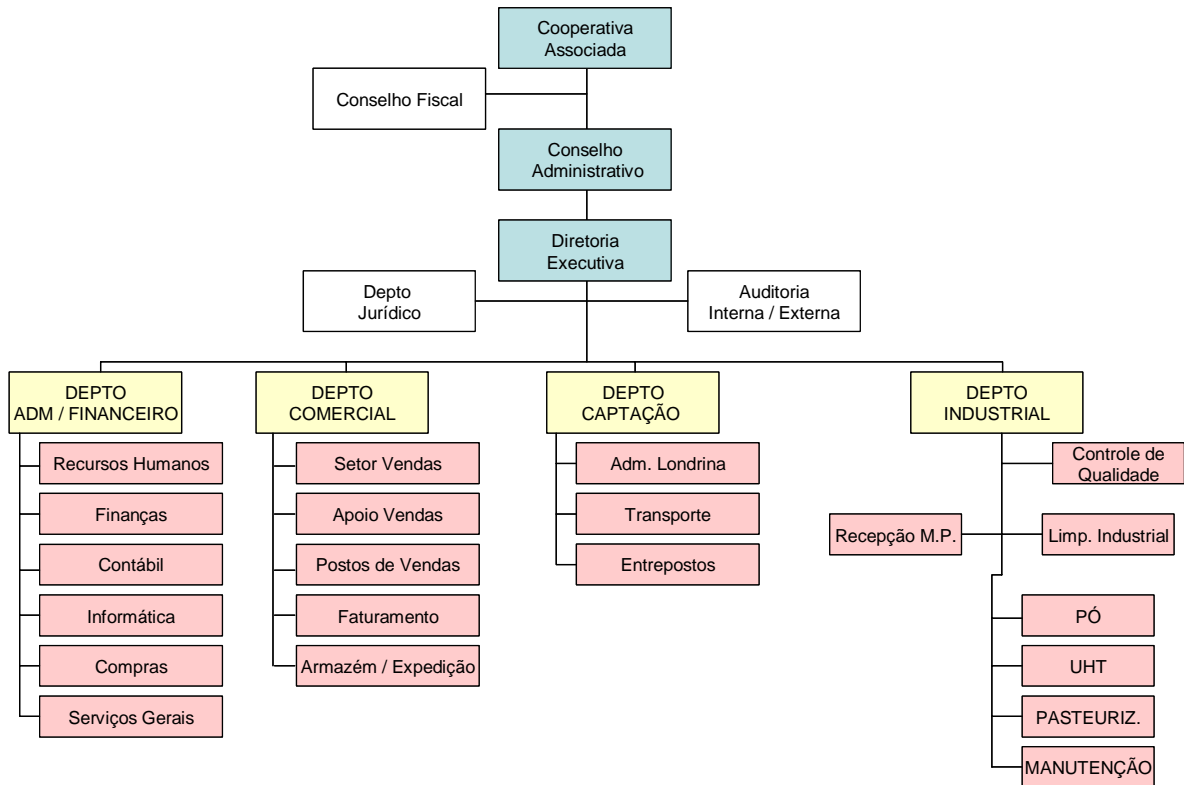
O conselho é o responsável pela escolha do presidente e do vice. Este conselho também tem o poder de destituir a presidência, mesmo não tendo assembléia. Abaixo do conselho administrativo, funcionando como *staff*, localiza-se o conselho fiscal, que também é eleito entre os delegados das singulares, cujo objetivo é fiscalizar as atividades da presidência e do conselho administrativo.

Segundo o estatuto da cooperativa, a gestão dos diretores, presidente e vice, é de três anos, podendo ser renovado continuamente. A gestão da atual presidência da cooperativa do Sr. José Renato Beleze já completou um quinquênio.

Por ser uma cooperativa que trabalha somente com uma matéria prima, ou seja, o leite, a Confepar apresenta estrutura organizacional mais simplificada em relação a outras cooperativas. Hoje a cooperativa possui cinco entrepostos, mas já possuiu mais de trinta. Essa redução se deu por meio da granelização, que permite coletar o leite já gelado na propriedade, colocando em grandes caminhões e transportando-o diretamente para o beneficiamento na cooperativa.

Desde a gestão da atual presidência, cada setor da cooperativa possui orçamento e meta para ser atingida. A cooperativa está dividida segundo o organograma abaixo:

FIGURA 13 – Organograma da CONFEPAR



Fonte: Fornecido pela Cooperativa.

4.2.3 Projeto “Modernização da Planta Industrial da Confepar”

O projeto de modernização da planta industrial da cooperativa surgiu depois de se decidir qual seria o foco da produção. Foi decidido que a cooperativa teria como foco o leite em pó, uma *commodity*. Para se trabalhar em um mercado de *commodities* a cooperativa precisaria de volume. Após alguns estudos, concluiu-se que com a modernização, o volume poderia ser incrementado em 40%. Outro ponto que também favoreceu tal decisão, segundo a cooperativa, foi que a pecuária leiteira no Brasil estava produzindo mais leite e com o volume de produção aumentando, esta era uma oportunidade de processar esse leite e diluir todo esse custo da cooperativa.

De acordo com dados da pesquisa, a junção de pequenas cooperativas para formar a central ocorreu também devido à concentração de grandes empresas no mercado como Nestlé, Itambé e, na época, a Parmalat que poderiam vencer as disputas mercadológicas com todas as pequenas cooperativas, se estas permanecessem separadas. Com esta união das cooperativas e com o trabalho que

estava sendo feito no campo para aumentar o fomento de matéria prima, a pressão para o aumento da capacidade de processamento foi ainda maior, justificando o projeto.

Na época do projeto de modernização, o governo havia lançado o RECOOP. Este era um programa de recuperação das cooperativas. Tinha como objetivo sanar as dívidas das cooperativas e criar capital de giro para as cooperativas que o tinham consumido.

A cooperativa central, porém, contraiu recursos do Programa Recoop para realizar o seu projeto de modernização. Este projeto incluiu a aquisição de um concentrador novo, modernização das torres de secagem, reformas nas tubulações, telhas, canaletas, aquisição de mais tanques de estocagem e a construção de novo armazém.

Segundo depoimento dos entrevistados, na época todos os pontos de estrangulamentos foram sanados e a redução de custos foi muito grande.

Todos os entrevistados classificaram este investimento como oportunidade, pois o mercado interno estava em ascensão e ainda não estava aquecido o mercado das exportações, mas as informações estavam sinalizando neste sentido.

Com a modernização, a cooperativa ampliou sua carteira de clientes, atraindo multinacionais, pois agora seu produto estava obtendo qualidade superior e por elas aceita.

Hoje a cooperativa tem a capacidade de processar mais de 950.000 litros/leite/dia, ou seja, mais de 342.000.000 litros/leite/ano. Nos anos de 2003 e 2004 as vendas realizadas por produto foram:

QUADRO 12 - Vendas Realizadas por Produtos

	2003	2004
Leite em pó	33%	44%
UHT – Longa Vida	31%	21%
Leite pasteurizado	13%	8%
Manteiga	9%	6%
Prestação serviços	6%	6%
Outros	8%	15%

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se, pelo quadro acima, o foco na linha de leite em pó. Apesar de tímida a exportação de leite em pó começa a crescer. Essa exportação está sendo viabilizada através de uma *trade*, empresa exportadora; e deve aumentar, pois o mercado de leite interno atingiu sua auto-suficiência este ano. A próxima sessão tem a função de descrever a gestão da informação na cooperativa.

4.2.4 A gestão da informação na cooperativa

Hoje a cooperativa caracteriza-se como empresa informatizada e integrada. A preocupação em relação à importância do recurso “informação” é percebida claramente, tanto por parte da diretoria, como das gerências e dos conselheiros.

A cooperativa iniciou um processo de integração da informação em 2001 com a aquisição de um pacote ERP, substituindo um software desenvolvido internamente, que operava na cooperativa nos diversos setores de forma independente. Com a contratação do ERP, a cooperativa partiu rumo à integração da informação.

Após quatro anos de implantação, hoje todos os setores da cooperativa, desde a captação do leite até a comercialização, estão integrados. Para o ano de 2006, a cooperativa está planejando a implantação de um software de BI, *Business Intelligence*, para apoio da diretoria e gerências no uso das informações disponíveis na cooperativa.

Segundo dados coletados nas entrevistas, no início a adoção deste novo sistema teve impacto negativo, tanto por parte dos funcionários que apresentavam muita resistência, como por parte dos conselhos que achavam que esta era uma aquisição muito cara. Hoje segundo depoimentos a aceitação deste novo sistema está próxima a 100% .

Após a implantação do software, houve ganho de agilidade para a empresa pois antigamente, às vezes, a diretoria ficava três ou quatro meses sem balancete e tinha muita dificuldade para encontrar essas informações. Hoje a informação é obtida de forma rápida e em qualquer lugar, segundo depoimentos.

Na cooperativa não existe departamento exclusivo para coletar, manusear e disseminar informação. Para suprimir esta falta, em 2004 foi formado um grupo de pessoas que tem mais tendência para o setor de informações e informática. Esse

grupo foi responsável por finalizar a implantação do ERP. Algumas pessoas deste grupo ficaram desenvolvendo novos projetos relacionados à informação.

A principal e em certas ocasiões, a única fonte de comunicação e informação com os cooperados é por intermédio dos conselheiros que compõem o conselho administrativo. Estes conselheiros levam a informação até os cooperados das cooperativas singulares.

A captação das informações externas na cooperativa central fica a cargo do presidente, na maioria das vezes. As informações sobre leite no Brasil ainda são muito complicadas. Existe ainda muita informação que é jogada na mídia e que não retrata a realidade. As informações mais sérias e mais confiáveis são analisadas mais a fundo, segundo o presidente. Importante fonte de informações é o Conseleite. O Conseleite é uma associação civil regida por estatuto e regulamentos próprios. É uma iniciativa privada de que o governo não participa e reúne representantes de produtores rurais de leite (indicados pela FAEP) e indústria de laticínios (indicados pelo Sindileite). O Conseleite conta com o apoio da Universidade Federal do Paraná (UFPR) e da CAMATEC (Câmara Técnica e Econômica); criou uma metodologia para o cálculo de preços de referência para a matéria prima (leite), a partir dos preços médios de comercialização dos derivados de leite pelas indústrias. Hoje o Conseleite é importante fonte de informação para a cooperativa e seu corpo diretivo.

Segundo a diretoria da central, existem ainda mais institutos de pesquisa que dispõem de informações confiáveis sobre o varejo, mas a cooperativa ainda não os utiliza, devido ao seu alto custo. Quando existe a necessidade de alguma informação desta natureza, busca-se o informe junto aos parceiros da cooperativa que já o possuem.

Atualmente a cooperativa está realizando um trabalho com sua equipe de assistência técnica, para que esta possa fornecer algumas informações aos produtores em relação à produção de leite, principalmente de como visualizar o leite a longo prazo. Ainda para levar mais informações aos cooperados, a cooperativa costuma realizar o “dia de campo” com os cooperados e os técnicos. A estrutura organizacional da Confepar é fator limitador na transmissão de informações até os cooperados, pois estes pertencem às cooperativas singulares e não à cooperativa central. Esta não tem ligação nem um relacionamento direto com estes cooperados, dificultando a comunicação.

As gerências e as diretorias dispõem de vários relatórios provenientes do ERP e agora do sistema de BI, *Business Intelligence*. A maioria das operações da cooperativa está integrada e atualizada em tempo real.

Foi criada uma planilha gerencial, alimentada por cada gerência (comercial, industrial e captação), que apresenta um resumo de todas as operações, gerando alguns índices comparativos para a tomada de decisão. Esta planilha ainda é alimentada manualmente pelas gerências; porém, com a implantação do BI, ela se tornará automatizada e integrada, sendo alimentada e atualizada em tempo real. Na próxima sessão constam as análises dos dados coletados nas entrevistas. Estas análises estão divididas por nível de atuação, por momentos da decisão e da caracterização da informação como recurso.

4.2.5 Análise dos Dados

4.2.5.1 Análise por nível de atuação

A primeira análise, dividida por níveis de atuação, busca verificar como os elementos da estrutura informacional estão presentes na decisão estratégica e como eles se relacionam com ela.

Nos três níveis de atuação pesquisados na cooperativa central (cooperado, estratégico e tático/gerencial) foram verificados e identificados os cinco itens referentes à estrutura informacional. A grande e principal diferença está no peso da importância e utilidade atribuídos a estes itens. Verificou-se que, diferindo os níveis de atuação, estes pesos relativos à importância e à utilidade também diferem.

NÍVEL ESTRATÉGICO

A análise do nível estratégico está baseada na entrevista realizada com o presidente da cooperativa. Segundo os dados coletados nesta entrevista, a informação é reconhecidamente importante para a tomada de decisão neste nível de atuação. Isto pode ser evidenciado no seguinte discurso: “Se não tivesse informação, nós talvez estaríamos fazendo investimento em coisas erradas”.

Na Confepar, a diretoria atua como unidade coletora e disseminadora de informações para seus conselheiros. Lembrando que os conselheiros da cooperativa geralmente são os diretores das cooperativas singulares, o trabalho da diretoria foca

a disseminação de informações compiladas e de caráter gerencial sobre os negócios da cooperativa central. As pessoas e o conteúdo da informação têm papel importante e fundamental neste contexto.

Neste nível de atuação, pelo fato de o conteúdo da informação estar em evidência, detectam-se facilmente as origens da informação, bem como seu papel, seu processamento, sua utilidade e seu tipo.

A origem das informações neste nível são bem diversificadas, conforme demonstra o trecho abaixo.

“As informações vieram do mercado, as informações que a gente tem, o crescimento do leite, dados da Nielsen, através das informações advindas do planejamento estratégico, dos cenários, do mercado interno, mercado externo, análise da concorrência e também da visão de futuro...”

Percebe-se neste trecho que as informações coletadas neste nível para a decisão sobre a modernização da planta industrial eram informações tanto internas, como externas, formais e informais e ainda, segundo a pesquisa, envolviam todos os setores. Um fato interessante é que nem os conselheiros, nem os cooperados e delegados auxiliaram no fornecimento de informações para a construção do projeto. O papel deles foi analisar as informações prestadas e fornecidas pela cooperativa. Como já foi dito anteriormente, a diretoria serviu como coletora e aglutinadora, consolidando e organizando as diversas informações coletadas para posterior apresentação ao conselho e aos delegados.

Além das informações internas, técnicas ou não, buscou-se analisar a bacia leiteira nacional, os preços no mercado internacional do leite em pó e também uma análise histórica do comportamento deste mercado nos últimos 15 anos. Foram analisadas ainda as políticas agrícolas mundiais, principalmente Europa, que afetam particularmente o preço do leite em pó mundial e a questão dos subsídios: o leite é o produto agropecuário mais subsidiado no mundo, segundo o presidente da Confepar.

O papel da informação no nível estratégico corrobora o papel apresentado por Daft e Lengel (1996) na figura 7. É uma informação que busca pautar uma decisão estratégica, fixando objetivos, criando ou moldando produtos e estruturas.

Neste nível de atuação, a tecnologia também está presente. Pelo fato de a estrutura organizacional da cooperativa não possuir departamento específico que trabalhe com a informação, a diretoria acaba por exercer esta função de busca,

coleta, consolidação e manuseio de informações, para posterior disseminação, tanto para o conselho quanto internamente. Na época do investimento/decisão, segundo os dados coletados, foi contratada também uma empresa de consultoria, que auxiliou a diretoria e as gerências a coletar, trabalhar e analisar as informações, criando simulações de preço, cenários e fluxo de caixa também.

Os constituintes da estrutura informacional, por ordem de importância neste nível, estão classificados da seguinte forma: i) pessoas; ii) conteúdo; iii) tecnologia; iv) estrutura de comunicação e v) estrutura organizacional.

NIVEL TÁTICO/GERENCIAL

A análise deste nível de atuação está baseada na entrevista do subgerente industrial na época do investimento. O gerente da época não faz mais parte do quadro laboral da cooperativa. Analisando este nível, percebe-se também a importância da informação para a tomada de decisão, bem como suas fontes de origem. Segundo os dados da pesquisa, as informações tiveram origem nos fornecedores, empresas concorrentes, colegas de trabalho de outras empresas, informações internas e também empresas de consultoria. Entre as informações coletadas incluem-se dados quantitativos e qualitativos, formais e informais, provenientes das fontes acima citadas.

Os dois principais componentes que estão presentes de forma importante neste nível são as pessoas e a estrutura de comunicação. Por serem informações técnicas, a busca por elas se dá por intermédio das pessoas envolvidas nestes processos: fornecedores e concorrentes. As vendas de equipamentos desta natureza também são vendas técnicas, realizadas por vendedores pessoalmente. Assim, da mesma forma que a aquisição destas informações ocorreu predominantemente de forma pessoal e de maneira informal, não estruturada, a estrutura de comunicação esteve presente tanto no recebimento como na disseminação dessas informações: envio das mesmas para a diretoria.

As pessoas que estavam envolvidas nesta busca e consolidação das informações incluíram o pessoal da indústria, expedição, manutenção, mecânica, elétrica, controle de qualidade e laboratório.

A preocupação quanto ao conteúdo da informação neste nível de atuação também é muito grande, apesar de ser bem menos diversificada do que o nível estratégico e bastante técnico. As informações aqui encontradas também são

consideradas vitais para a decisão. Neste nível foram identificadas informações do tipo primárias, ou seja, aquelas provenientes de pesquisas bem como fontes secundárias e terciárias também.

As informações coletadas neste nível eram predominantemente técnicas. Isso pode ser corroborado com a seguinte frase: “Aí nós fornecemos uma relação de todos os equipamentos disponíveis, capacidade de cada um, produtividade, todas as informações técnicas relacionadas a essa decisão.”

A tecnologia para a busca e consolidação deste conteúdo, segundo a pesquisa, não foi determinante. A estrutura organizacional neste caso se apresentou neutra, não apresentando influência significativa no fluxo de informações departamentais.

Os constituintes da estrutura informacional, por ordem de importância neste nível, estão classificados da seguinte forma: i) pessoas; ii) estrutura de comunicação; iii) conteúdo; iv) estrutura organizacional e v) tecnologia.

NÍVEL COOPERADO

As análises neste nível são provenientes das entrevistas realizadas com dois cooperados pertencentes ao conselho administrativo da cooperativa. Os componentes informacionais mais importantes neste nível de atuação foram as pessoas, a estrutura de comunicação e a estrutura organizacional. A tecnologia não está diretamente vinculada neste nível. As informações requisitadas e obtidas por este nível referem-se a informações basicamente técnicas, financeiras e algumas informações de mercado.

A principal e em alguns casos a única fonte de informação utilizada pelos conselheiros e delegados, para a tomada de decisão, foi oriunda da cooperativa. Isto pode ser elucidado na seguinte frase: “Não, a informação interna veio do pessoal da área técnica. Eu não viabilizei nem busquei nenhuma informação adicional, porque eu represento uma cooperativa mista e imagino neste sentido que o pessoal que estaria mais preparado é o pessoal técnico.” Para os delegados, as informações prestadas pela cooperativa são claras e o grau de confiança em relação a estas informações é muito alto.

Percebe-se claramente, neste sentido, a importância das pessoas, representadas aqui pelos outros níveis hierárquicos da cooperativa e também a estrutura de comunicação que desempenha papel facilitador do fluxo de informação

internamente. Deve-se deixar claro que neste nível, assim como nos outros, segundo os dados da pesquisa, o reconhecimento da importância da informação para a tomada de decisão se mostra evidente.

A importância da estrutura organizacional está presente na constituição dos membros do conselho administrativo e fiscal. Este conselho é bastante heterogêneo e, como já foi mencionado, geralmente constituído pelos dirigentes das cooperativas singulares. Esta formação permite que as decisões sejam tomadas de forma mais rápida, segundo a pesquisa. É importante ressaltar que um dos conselheiros da cooperativa é membro do conselho administrativo da OCEPAR e busca manter contato com o pessoal do sindicato da indústria de leite. Estes contatos permitem selecionar e coletar informações do ambiente externo que são muito úteis para o desenvolvimento dos trabalhos do conselho.

Ao mesmo tempo que existe esta importância da estrutura organizacional, refletida na composição do conselho, existe grande distanciamento entre a cooperativa e seus cooperados, pois como “intermediária” existe a cooperativa singular. As informações, segundo a pesquisa, nem sempre chegam aos cooperados, falha esta admitida pela cooperativa central.

Os constituintes da estrutura informacional, por ordem de importância neste nível, estão classificados da seguinte forma: i) pessoas; ii) estrutura de comunicação; iii) estrutura organizacional; iv) conteúdo e v) tecnologia.

4.2.5.2 Análise por momento da decisão

A análise por momento da decisão busca identificar a importância dos componentes da estrutura informacional, presente nos diferentes momentos das tomadas de decisões. Para esta análise, foram utilizadas as entrevistas realizadas nos três níveis de atuação. Uma vez que já foi identificado que esses componentes variam conforme estes níveis, a pesquisa também identificou que a importância e a utilidade desses componentes também variam de acordo com o momento da decisão, independentemente do nível de atuação.

PRÉ-INVESTIMENTO

Este momento da decisão caracteriza-se pela busca intensa de informações para a construção, análise do projeto e posterior tomada de decisão. Nesse

momento, o conteúdo da informação apresenta-se como um dos componentes da estrutura informacional mais importante, seguido pelas pessoas e pela estrutura de comunicação.

Em todos os níveis pesquisados, nesse momento da decisão a importância das informações para a tomada de decisão é notadamente reconhecida. A busca desta informação, seja ela de maneira formal ou informal, estruturada ou não, oriunda de diversas fontes, justifica sua importância.

De acordo com os dados da pesquisa, identificam-se nesse momento da pesquisa a riqueza e o detalhamento das informações coletadas, pois é então que se procura analisar tanto o ambiente interno como o ambiente externo.

São encontradas informações de nível institucional e também de nível gerencial, de acordo com Daft e Lengel (1996). Estas são informações subjetivas e informações guias para a alocação de recursos, utilizadas com o objetivo de reduzir as incertezas e tomar decisões estratégicas quanto a objetivos, produtos e estruturas. Nesta etapa do pré-investimento é que se realizam reuniões, palestras, dias de campo e também visitas da diretoria nas cooperativas singulares. O objetivo dos encontros é aumentar o fluxo de informações, tanto no sentido de entrada como da saída de informações. Com base nessas informações, a diretoria irá constituir e consolidar o projeto final para ser apresentado ao conselho e à assembléia.

Neste sentido, as pessoas assim como o conteúdo representam especial importância, pois foi por meio delas e em favor delas que as informações fluíram e foram analisadas para a tomada da decisão de investimento. As pessoas envolvidas na decisão eram provenientes de diferentes cooperativas que constituem a central e de diferentes níveis hierárquicos da cooperativa central.

O terceiro componente presente e importante, é a estrutura de comunicação. Segundo Tushman e Nadler (1978), o processamento efetivo de informações inclui uma coleção de informações apropriadas, o movimento das informações ao longo do tempo e sua transmissão sem distorção. Este quadro já foi relatado por todos os envolvidos neste momento da decisão, pois todos afirmaram que as informações foram satisfatórias, claras e chegaram a tempo para a tomada de decisão.

Na Confepar o uso da tecnologia caracterizou-se mais evidente, porém atuando de forma suporte para algumas informações internas, agregadas e consolidadas pela diretoria. A estrutura organizacional não está diretamente vinculada, segundo a pesquisa.

Os constituintes da estrutura informacional por ordem de importância neste nível, estão classificados da seguinte forma: i) conteúdo; ii) pessoas; iii) estrutura de comunicação; iv) tecnologia e v) estrutura organizacional.

NO DIA DA DECISÃO

Após feito todo o trabalho de disseminação da informação para a tomada de decisão por parte da diretoria para seus conselheiros e delegados, tem-se o dia da assembleia geral ordinária. Conclui-se, pelos dados obtidos nas entrevistas que esse procedimento visa apenas atender os requisitos legais, uma vez que o projeto é todo discutido, analisado e disseminado e trabalhado durante longo tempo no período da pré-decisão.

Nesse dia são distribuídos aos delegados presentes somente a pauta de votação e os assuntos que serão tratados na assembleia, sendo que todas as demais informações complementares já foram transmitidas aos conselheiros e aos próprios delegados.

Segundo os cooperados (conselheiros), nas entrevistas, para a tomada de decisões foi utilizado o conjunto total de informações fornecidas pela cooperativa. Segundo eles, a quantidade de informações foi suficiente para a tomada de decisões, mesmo restando ainda algumas poucas dúvidas. Estas dúvidas se resumiam nas questões referentes a prazos de entrega de equipamentos, informações relacionadas à entrega de matéria prima (volume para processar) e também referentes à visão de futuro (planejamento). Cabe salientar a importância da informação e a confiança desta informação nesta etapa do processo decisório.

Este fato de ainda restarem dúvidas no dia da decisão confirma a teoria apresentada por Choo (1996) que afirma que a informação é sempre parcial, equívoca e rica em variabilidade, as informações organizacionais são sempre parciais ou incompletas, quando elas descrevem o mundo real, utilizadas com o propósito de resolução de problemas ou para a tomada de decisões.

As pessoas também exerceram papel importante neste momento. Observe o seguinte trecho: "... no nosso conselho, algumas pessoas são técnicas, o que nos fornece mais segurança." Esta segurança está presente na análise das informações repassadas para o conselho.

Os constituintes da estrutura informacional, presentes nesta etapa do processo decisório, por ordem de importância são: i) conteúdo; ii) pessoas e iii)

estrutura de comunicação. Nesta etapa não estão presentes, de forma explícita ou direta, a tecnologia e a estrutura organizacional.

PÓS-DECISÃO

A análise da “pós-decisão” não é utilizada para a identificação dos componentes da estrutura informacional. Esta análise ajuda a entender e a identificar algumas deficiências na importância dos diferentes componentes informacionais.

De acordo com os dados coletados na pesquisa, apesar de ser um projeto que foi alterado algumas vezes antes da decisão, devido à demora na aprovação do financiamento, segundo as pessoas envolvidas, ainda faltou informação para subsidiar a decisão. Isto pode ser elucidado pelos dois discursos a seguir: “ Talvez faltou um cenário para longo prazo, uns 10 anos. Não tinha ainda a intenção de colocar outra torre de secagem.” e “... eu precisava ter uma informação que infelizmente eu não tive e precisei chutar!”.

Apesar de se ter detectado uma falta de informação para se tomar decisão, foi apontado entre os entrevistados que existiu, durante o processo, muita informação desnecessária. Questionados os presentes se existiram informações desnecessárias no projeto, a resposta foi: “Com certeza tivemos!”.

Essas afirmações originais da pesquisa sobre a falta de informação e a quantidade de informações desnecessárias presentes no processo decisório remetem a uma análise do conteúdo da informação. A cultura organizacional vigente favorece a coleta, o armazenamento e o tratamento de grandiosos volumes de informações, não se preocupando com a qualidade e a real utilidade destas informações; tampouco há preocupação com a qualidade das pessoas que vão utilizar estas informações. Choo (1996) afirma que a informação organizacional é sempre equívoca: estímulos informacionais são provenientes de várias fontes e suas interpretações são sempre ambíguas e conflitantes.

A deficiência encontrada por esta cooperativa, em princípio, é com a coleta, manuseio e utilização das informações, visto que os entrevistados afirmaram que ainda faltou um pouco de informação para a tomada de decisão, principalmente informações para se definir uma visão de longo prazo. Por muitas vezes a diretoria tinha que ficar requisitando mais informações às gerências, pois na época ainda faltava mais essa cultura de buscar informações.

Outro fator apontado nas entrevistas foi a falta de mais pessoas para auxiliar a tomada de decisão. Visto que as pessoas constituem importante fonte de informação, a falta destas pessoas pode interferir na quantidade e na qualidade das informações utilizadas na decisão. A falta das pessoas pode ser identificada no seguinte trecho:

“... talvez poderia ter contratada uma empresa técnica para coordenar tudo isso...”

Outro ponto apontado na pesquisa e sentido após a tomada de decisão é em relação às falhas existentes na estrutura de comunicação entre a cooperativa central e seus cooperados. Devido à estrutura organizacional da cooperativa, que favorece o relacionamento freqüente apenas com os delegados, para o cooperado dificilmente chegam as informações sobre a cooperativa central. Isto fica evidente na seguinte frase: “Não chega a informação muito clara para o nosso produtor. Existe um distanciamento pela forma como a cooperativa central atua; principalmente depois que centralizou o processo de industrialização, ficou um pouco afastado da base.”

O quadro abaixo resume o comportamento dos constituintes da estrutura informacional nos diferentes níveis de atuação e nos diferentes momentos da decisão, de acordo com seu grau de importância.

QUADRO 13 – Constituintes da Estrutura Informacional por Ordem de Importância

NÍVEL DE ANÁLISE			
Nível de Atuação		Momento de decisão	
Estratégico	Pessoas	Pré investi.	Conteúdo
	Conteúdo		Pessoas
	Tecnologia		Estrut. de comunicação
	Estrut. de comunicação		Tecnologia
	Estrut. Organizacional		Estrut. Organizacional
Tático	Pessoas	No dia	Conteúdo
	Estrut. de comunicação		Pessoas
	Conteúdo		Estrut. de comunicação
	Estrut. Organizacional		Tecnologia
	Tecnologia		Estrut. Organizacional
Cooperado	Pessoas	Pós invest.	Não Aplicável
	Estrut. de comunicação		
	Estrut. Organizacional		
	Conteúdo		
	Tecnologia		

Fonte: Elaborado a partir da análise dos dados da pesquisa.

4.2.5.3 Nível de análise a informação como recurso competitivo

Uma análise sob o prisma da informação como recurso competitivo, à luz da visão baseada em recursos, compõe esta sessão. De acordo com os dados coletados, as informações que a cooperativa possuía eram informações coletadas no mercado e por meio das pessoas, não sendo exclusivas, mas sim fáceis de serem coletadas e armazenadas e consolidadas.

A simples coleta, armazenamento e consolidação destas e outras informações não geram vantagem competitiva. O que gera a vantagem competitiva é o uso e a interpretação destas informações.

Observe os seguintes trechos:

“Acho que o grande segredo é trabalhar com a informação. A informação tem mas eles (concorrentes) não trabalham a informação; isso eu vejo muito nas reuniões a que eu 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”.

Outro ponto que deve ser analisado é a diferença entre informação estratégica e recurso informacional competitivo. É interessante observar que a informação estratégica difere de pessoa para pessoa, até em uma mesma organização. Esta informação estratégica também difere nos diversos momentos da decisão. Observe o quadro abaixo:

QUADRO 14 – Diferença Entre as Informações Estratégicas

NÍVEL HIERÁRQUICO	MOMENTO DA DECISÃO	INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA
ESTRATÉGICO	Pré investimento	Cenários do leite no mercado internacional e o mercado do 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.

As informações estratégicas são muito importantes para tomar decisões. Elas podem estar presentes nos diferentes momentos da decisão. Estas informações são importantes, porém não são informações exclusivas da organização; se analisadas individualmente, não podem ser consideradas um recurso competitivo. Estas informações estratégicas podem tornar-se um recurso competitivo, quando agregadas a outras informações diferentes e utilizadas pelas pessoas que estão envolvidas com o objetivo de se atingir uma vantagem competitiva. O seu uso se 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, análise e uso das informações. A próxima análise busca trazer uma reflexão conjunta e geral das cooperativas estudadas.

4.3 ANÁLISE GERAL DAS COOPERATIVAS

Esta análise traça alguns pontos de concordância, ou não, em relação ao processo estratégico de tomada de decisão de investimento que envolve as cooperativas estudadas.

Quando se analisa ambos os projetos, percebe-se que estes tiveram um tempo de maturação longo. No projeto “laranja”, desde a concepção da idéia até a efetiva consolidação e construção da extratora de suco de laranja, passaram-se mais de dez anos. Da mesma forma, no projeto de modernização da fábrica da Confepar, devido à demora na liberação do financiamento do Recoop, aumentou o tempo de maturação. Esse longo tempo de maturação dos projetos favoreceu a coleta, o processamento e a análise das suas informações relevantes.

De acordo com Auster e Choo (1996), o modelo de informação da organização que surge parece estar identificado por inúmeras características. Primeiro, as organizações procuram usar as informações para conquistar vantagens estratégicas e táticas em ambiente onde a informação e suas tecnologias tem intensificado e redefinido a competição entre elas. Segundo, as organizações, reconhecem a necessidade de informações relevantes, especialmente uma boa inteligência externa, e também de capacitar seus gestores para tomar decisões

estratégicas efetivas. Terceiro, as organizações estão preocupadas com o planejamento de sucesso e o design dos sistemas de informações baseados em computadores. A preocupação começa com a correta determinação das informações críticas necessárias para os gestores e outros membros e se estende aos métodos e técnicas que irão transformar estas informações necessárias em sistemas de informações. Quarto, o gerenciamento de informações nas organizações deve tratar a informação como recurso econômico estratégico como os fatores de produção tradicionais: capital e trabalho. Quinto, o gerenciamento de informações nas organizações envolve estágios distintos, guiados pelo crescimento da tecnologia da informação, e pela mudança do contexto funcional de aplicação da tecnologia.

Em ambas as cooperativas foram identificados todos os componentes da estrutura informacional, de forma clara. Percebe-se também que todos os indivíduos entrevistados reconhecem a necessidade da informação, tanto para análise do ambiente como para a tomada de decisão. Esse fator do reconhecimento da importância da informação (da estrutura informacional) é passo importante para que essa informação possa vir a se tornar um recurso competitivo.

Nas organizações estudadas foi detectada também grande preocupação e excelente estrutura em relação à tecnologia. Esta tecnologia é responsável pela coleta, armazenamento, processamento e distribuição de dados e informações para toda a estrutura organizacional. Vários e grandes foram os investimentos em hardware e software nas duas cooperativas; hoje ambas possuem excelente infraestrutura voltada para este fim. Tal avanço permite que as pessoas que estão envolvidas tenham informações disponíveis sobre as operações internas e também sobre o ambiente externo em tempo real. O estágio integrado é o nível de informatização em que as cooperativas se encontram. Este grau de informatização aos poucos está moldando a cultura das pessoas em relação ao uso da informação.

Essa preocupação em relação ao planejamento e ao design dos sistemas de informações, muitas vezes, é decorrente da pressão do mercado em relação a constantes atualizações na parte física e na parte lógica da tecnologia da informação (McGEE; PRUSAK, 1994). Percebe-se que a evolução da tecnologia foi muito mais rápida do que a evolução das pessoas que a utilizam e também das estruturas organizacionais.

Em relação ao gerenciamento da informação, a Confepar, segundo os cinco estilos apresentados por McGee e Prusak (1994) e Davenport (1998), se situa na

transição do estilo “anarquia” para o estilo “feudalismo”. A “anarquia” apresenta-se como ausência completa de gerência da informação, que deixa a cargo dos próprios indivíduos obter e gerenciar suas próprias informações. Neste estilo estão presentes as informações duplicadas e não precisas, pois cada setor, pessoa ou mesmo departamento cuida da sua informação. Percebe-se nas entrevistas que após a implantação do software ERP, a cooperativa está migrando para o “feudalismo” e já apresenta algum controle em relação à informação.

Já a Corol, encontra-se saindo do estilo “feudalismo” e entrando no estilo “federalismo”. Este último é baseado no consenso e na negociação de elementos de informação-chave e no fluxo da informação para a organização. Este estilo dá suporte tanto à autonomia quanto à coordenação.

Apesar de as cooperativas se posicionarem em estágios distintos de gerenciamento das informações, a confiança dos cooperados em relação às informações prestadas pelas cooperativas é muito grande. Em ambas as decisões, a cooperativa foi a principal e em alguns casos a única fonte de informação utilizada pelos cooperados para a tomada de decisão. Neste sentido, percebe-se a confiança que estes tem em relação à exatidão das informações e em relação às pessoas que transmitem estas informações.

Analisando as duas cooperativas percebe-se ainda que estas adotam um alinhamento da informação com a estratégia que se caracteriza como visão clássica (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1999), visão hierárquica de gerenciamento estratégico. Nesta perspectiva o gestor organizacional atua como formulador da estratégia e o gestor de informações ou o nível tático como o responsável pela sua implementação buscando ajustar a infra-estrutura e os processos para auxiliar a estratégia organizacional escolhida.

Quando se analisam os componentes da estrutura informacional individualmente, algumas diferenças e algumas similaridades são encontradas entre as cooperativas.

Em relação à estrutura organizacional, a configuração entre as cooperativas difere um pouco, porém ambas não interferem, de forma significativa, no fluxo de informações para a tomada de decisões. Isto pode ser explicado, porque em uma decisão de investimento, os setores envolvidos são os seguintes: estratégico, tático e os cooperados. Por se tratar do nível de diretoria, o fluxo fica facilitado por esta situar-se como integradora e posterior difusora de informações. Na visão de

Tushman e Nadler (1978), uma 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 organizacional pode atuar como facilitadora na coleta de informação, a partir de áreas externas, bem como permitir o efetivo processamento destas informações entre as subunidades que compõem a organização. Por fim, outro motivo que pode explicar este fluxo facilitado de informações é devido ao uso da tecnologia e dos sistemas integrados, que acabam por facilitar e padronizar o acesso as informações e dados internos. Constatou-se que o desenho da estrutura organizacional da Corol é mais efetivo do que a da Confepar, facilitando mais o fluxo de informações até os cooperados.

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 significativa para a decisão. A maioria das informações eram organizadas, coletadas e disseminadas por meio das pessoas e seu fluxo se dava através da estrutura de comunicação. Neste atributo, ambas as cooperativas apresentaram-se estruturadas.

As pessoas desempenharam papel muito importante na decisão, além de armazenar e disseminar informações, pois são elas que analisam e utilizam as informações. Percebe-se nas entrevistas a preocupação das cooperativas no desenvolvimento das pessoas para o uso e a disseminação das informações, uma vez que entre os componentes informacionais, este é um dos mais importantes, independentemente do nível de atuação ou mesmo do momento da decisão. A cultura do uso da informação está mais difundida na Corol, devido a esta ter-se estruturado no gerenciamento da informação antes que a Confepar.

A estrutura de comunicação é responsável pela distribuição da informação pela organização, ou seja, é o canal da informação. Tushman e Nadler (1978) afirmam que o processamento de informações efetivo inclui uma coleção de informações apropriadas, o movimento das informações ao longo do tempo e sua transmissão sem distorção. Hall (1982) complementa, referindo 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 esse que facilitou o fluxo de informações entre estes níveis. Percebem-se estas características nas duas cooperativas estudadas.

O último componente da estrutura informacional a ser analisado é o conteúdo. Com exceção do nível de atuação dos cooperados, o componente conteúdo foi um dos fatores de grande importância na estrutura informacional, segundo as pesquisas em ambas as cooperativas. Nas entrevistas foram facilmente detectados os tipos, o papel, a utilidade e a origem do conteúdo da estrutura informacional.

A cognição também está presente no conteúdo da informação. De acordo com Simon (1987), a cognição não é processo que opera independentemente da análise; ao invés disso, eles são dois processos essencialmente complementares, componentes do uso efetivo das informações. Isto pode ser verificado, uma vez que, segundo as pesquisas, é esta “expertise” ou melhor, “esta interpretação individual” que determina o sucesso ou a eficiência de algumas informações.

Outros indícios da presença da cognição está no reconhecimento das informações estratégicas, que variaram de pessoa para pessoa dentro de uma mesma organização. Este fato ocorreu nas duas organizações estudadas; identificou-se ainda que estas informações estratégicas se alteram nos diferentes momentos da decisão.

Cabe neste momento conceituar e diferenciar a informação estratégica do recurso competitivo. A informação estratégica se refere mais ao conteúdo da informação. Este conteúdo auxilia e facilita a tomada de decisão. Na maioria das vezes, é de domínio público, sendo coletado interna ou externamente. Já a informação como recurso competitivo pode ser caracterizada pelo conjunto dos cinco componentes da estrutura informacional: pessoas, estrutura de comunicação, estrutura organizacional, tecnologia e conteúdo.

Segundo Cool, Costa e Dierickx (2002) e Barney (1997), a corrente denominada Visão Baseada em Recursos (VBR) enfatiza que recursos específicos da empresa são fundamentais na determinação da vantagem competitiva da empresa e seu desempenho. Por causa desta característica, há heterogeneidade entre as organizações que competem em uma determinada indústria. Ainda de acordo com Auster e Choo (1996), a informação tem-se tornado recurso estratégico único para muitas organizações, tão vital quanto a terra, o trabalho ou o capital; segundo Parsons (1996), a informação tem sido referenciada como o “quarto recurso” depois de capital, pessoas e equipamentos.

Conclui-se na pesquisa que simplesmente possuir a informação ou o recurso informação não a constitui como recurso competitivo. Essa 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.

4.4 ANÁLISE DE EFETIVIDADE NAS COOPERATIVAS

O objetivo desta seção de análises de efetividade é identificar se as cooperativas são efetivas no relacionamento com seus cooperados em relação à coleta e disseminação de informações. Busca ainda identificar o impacto dos componentes da estrutura informacional neste resultado da efetividade

4.4.1 Análise da Efetividade na Corol

Primeiramente deve-se salientar que nesta cooperativa, devido a uma limitação determinada por ela, não foi possível aplicar a etapa quantitativa da pesquisa junto aos cooperados; assim, a análise de efetividade será realizada somente com os dados qualitativos. Desta forma, esta análise foi construída por meio das entrevistas realizadas com o nível estratégico e com o nível dos cooperados, composto por dois cooperados que compõem a comissão de *citrus*. A análise será da subunidade do setor laranja; não será possível identificar a efetividade no nível individual nem no nível organizacional, neste caso porque a cooperativa trabalha com muitos produtos.

A mensuração da efetividade nesta cooperativa realiza-se pela identificação dos atributos, como a facilidade do fluxo de informações (estrutura de comunicação e estrutura organizacional), a disponibilidade destas informações para os cooperados (pessoas, tecnologia e conteúdo), a confiança que estes cooperados atribuem a estas informações (pessoas e conteúdo) e também a frequência (conteúdo e tecnologia) em que os cooperados recebem as informações para a tomada de decisão. Estes atributos buscam identificar qual o impacto dos componentes da estrutura informacional da efetividade da cooperativa.

Conforme já foi abordado, esta cooperativa está bem estruturada para trabalhar com a informação. Hoje ela possui duas fontes importantes de informação, sendo uma o sítio de tecnologia, que coleta as novidades e difunde estas informações junto aos seus cooperados, por meio dos agrônomos e da assistência técnica da cooperativa. O setor da secretaria geral, que engloba o setor de jornalismo, também busca informar os cooperados sobre os assuntos pertinentes e relacionados a estes junto a cooperativa.

Com a formação destas comissões de produtores, separados por produtos, a cooperativa superou uma barreira da efetividade: foi a simplificação da estrutura organizacional e a aproximação da estrutura de comunicação entre o emissor (cooperativa) e o receptor (cooperado). Desta forma, as informações relacionadas aos produtos e serviços fornecidos pela cooperativa passam a fazer parte da vida diária dos cooperados. A forma de administração de certos produtos/projetos na cooperativa, como, por exemplo, o projeto integrado da laranja, demonstrou esse aumento da participação dos cooperados no dia-a-dia da cooperativa.

A verificação da afirmativa acima pode ser retirada destes trechos: "...na segunda-feira eu recebi informações sobre o mercado, quando vai começar e quando vai acabar a safra." e "A gente acompanhou, fazia visitas, eles informavam a comissão e depois eles faziam outra reunião com os produtores".

De acordo com informações prestadas pela diretoria da cooperativa, todas as informações de investimentos da cooperativa são repassadas aos cooperados antecipadamente e, na maioria das vezes, o canal que transmite a informação sobre todas as coisas que acontecem na cooperativa para o cooperado é o técnico que atende sua propriedade. Estas informações permitem que os cooperados possam tomar decisões no dia da assembléia, facilitando seu relacionamento com a cooperativa, segundo os cooperados entrevistados.

Analisando o discurso dos cooperados entrevistados, o técnico tem desempenhado a sua função de prestador de informações para o cooperado, como expresso pelo seguinte trecho: "Aí seguimos as instruções dos agrônomos. Aí eles passavam as informações".

A disponibilidade das informações para todos os cooperados é outro ponto positivo para a cooperativa. Hoje é possível qualquer produtor acessar suas informações pessoais junto à cooperativa de qualquer lugar, via Internet, ou mesmo buscar um relatório pessoalmente na cooperativa. São informações relacionadas à

sua vida mercantil junto à cooperativa, como, por exemplo: seus débitos junto à cooperativa, seus recebimentos futuros, seus depósitos na cooperativa, entre outras informações. Desta forma é possível acertar contas diretamente da fazenda, sem a necessidade de se locomover até a sede ou ao entreposto da cooperativa. Neste caso a tecnologia e o conteúdo desempenham papel fundamental na efetividade deste atributo.

Outro ponto para se mensurar a efetividade é verificar se os usuários das informações (cooperados) têm confiança em relação às informações prestadas pela cooperativa. Segundo os cooperados, a cooperativa é sempre transparente e as informações são de confiança. Isso pode ser elucidado no seguinte discurso: "... sempre tivemos informação, pois a Corol é sempre transparente para mim, o me que convenceu foi a honestidade da diretoria e a confiança". Foi questionado a um cooperado sobre a facilidade de acesso às informações e a resposta dele foi a seguinte: "Aqui é um livro aberto, eles dão todo o apoio e o acesso é fácil".

Com estes dois trechos acima, percebe-se que no atributo confiança a cooperativa também é efetiva e percebe-se também que a frequência da transmissão de informações é determinada pelos cooperados, sempre que precisam de alguma informação, eles conseguem obtê-la de forma simples e rápida.

Analisando-se estes cooperados entrevistados, bem como a diretoria da cooperativa, segundo os atributos escolhidos a cooperativa se mostra efetiva na coleta e disseminação das informações para os cooperados pertencentes à subunidade da laranja. O projeto laranja (*citrus*, composto pela comissão de *citrus*) segue o mesmo padrão dos outros produtos/ projetos dentro da cooperativa, o que pode indicar efetividade geral da cooperativa em relação a estes atributos escolhidos.

Percebe-se que os componentes da estrutura informacional estão presentes e auxiliam na determinação da efetividade da cooperativa em relação aos seus cooperados.

Não se deve esquecer que a efetividade organizacional se caracteriza como mutável, compreensiva, divergente, transpositiva e complexa (BERTUCCI; MEISTER, 2003), quando se analisam diferentes níveis e diferentes constituintes.

4.4.2 Análise da Efetividade na Confepar

Esta parte compreende a análise do construto da efetividade na Confepar. O construto de efetividade aqui utilizado derivou da definição de Bertucci e Meister (2003); eles definem a efetividade como sendo o gerenciamento das demandas dos grupos de interesse, isto é os *stakeholders*, neste caso os cooperados, com os quais a organização estabelece uma relação de dependência de recursos e apoio (THIBORDEAUX; FÁVILLA, 1995), processando e utilizando de maneira eficiente as informações (TUSHMAN; NADLER, 1978), para que se possam atingir seus objetivos (DAFT, 1989).

Na análise da efetividade, uma parte muito discutida é a sua mensuração. Cameron e Whetten (1981) afirmam que alguns autores defendem que a mensuração da efetividade deve ocorrer em nível individual; outros argumentam que deve ser em nível da subunidade; outros ainda defendem esta mensuração em nível organizacional (YUCHTMAN; SEASHORE, 1967); por fim, outro grupo a defende em nível ambiental-organizacional.

De acordo com Hammer e Wazeter (1993), não há um conjunto universal de critérios que pode ser utilizado para medir a efetividade organizacional; deve-se atentar que as organizações possuem diferentes características, objetivos e constituintes; sendo assim, cada organização requer um conjunto único e específico de critérios para essa mensuração.

Para essa análise foram utilizados dados oriundos de duas fontes, o qualitativo, obtido através das entrevistas com os três níveis de atuação, e também uma pesquisa quantitativa realizada com os cooperados das cooperativas singulares. Desta forma, buscou-se identificar o construto efetividade na relação entre a cooperativa e seus cooperados, analisando: o nível individual (cooperado); o nível da subunidade (cooperativa singular); e o nível organizacional, ou seja, a cooperativa central.

Nesta etapa quantitativa, o construto da efetividade foi composto pelos atributos: clareza (conteúdo, pessoas e estrutura de comunicação); utilidade (conteúdo e tecnologia); e confiança (pessoas) em relação às informações prestadas pela cooperativa e também em relação à frequência (estrutura organizacional e pessoas), em que estas informações são transmitidas aos cooperados pela cooperativa central. O questionário utilizado consta no anexo desta dissertação.

A amostra inicial contemplava 166 questionários respondidos e compreendia as sete cooperativas singulares filiadas. Após a análise deles e filtragem das respostas inconsistentes, restaram 125 questionários válidos; estes representam 04 cooperativas singulares.

Uma caracterização desta amostra está expressa no quadro 15 abaixo.

QUADRO 15 – Caracterização da Amostra

TEMPO DE ASSOCIADO	
Até 02 anos	22,4%
de 2,1 a 5 anos	46,4%
de 5,1 a 10 anos	16,4%
Acima de 10,1 anos	13,6%
TAMANHO DA PROPRIEDADE	
Até 10 alqueires	52,0%
De 10,1 a 50 alqueires	38,4%
De 50,1 a 100 alqueires	4,8%
Acima de 100 alqueires	4,0%
COOPERADOS X COOPERATIVA SINGULAR	
Cooperativa 01	13,6%
Cooperativa 02	40,8%
Cooperativa 03	35,2%
Cooperativa 04	10,4%

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

O quadro demonstra que a maioria, 77,8% dos respondentes, é associada da cooperativa há mais de dois anos; 13,6% tem vínculo com a cooperativa há mais de dez anos. A maioria das propriedades (52,0%) é de tamanho pequeno, ou seja, até 10 alqueires; mais de 90% das propriedades entrevistadas não passa dos 50 alqueires. A distribuição dos cooperados pelas cooperativas segue o padrão de volume de litros de leite entregue à central nos últimos seis meses. Isto quer dizer que as cooperativas 2 e 3 entregam mais leite que as cooperativas 1 e 4.

Para o tratamento dos atributos, CLAREZA, UTILIDADE E CONFIANÇA em relação às informações recebidas da cooperativa, foram realizados alguns procedimentos metodológicos, conforme descrito a seguir: inicialmente os resultados associados a estes atributos foram submetidos à análise de cluster (doravante denominado cluster 1), adotando-se o método “Ward”, por meio da medida de distância euclidiana ao quadrado. Este processo conduziu à classificação dos resultados associados a estes atributos em três grupos, escolha feita pelo pesquisador. Após este processo, os resultados associados a esta variável sofreram

uma análise discriminante. Como produto deste procedimento, os resultados conduziram à caracterização dos três grupos de respostas, de acordo com a intensidade selecionada, assim classificados: grupo 1, utilidade e confiança alta porém as informações não são muito claras; grupo 2, usuários plenos (clareza, confiança e utilidade das informações prestadas é alta); e grupo 3, insatisfação plena (clareza e utilidade) muito baixa e confiança média.

Da mesma forma esta análise de cluster (doravante denominado cluster 2), foi aplicada na questão 4; segundo escolha do pesquisador, definiram-se dois grupos de respondentes: grupo 1: os que sempre recebem informação e o grupo 2: os que nunca recebem informação.

Posteriormente, para a análise dos resultados, o estudo compreendeu o processo de análise cruzadas (*crosstabs*) e posterior verificação do comportamento destes cruzamentos com a aplicação do teste Qui-quadrado de Pearson.

As análises que utilizavam o questionário quantitativo foram:

1. Cluster 1 x Cooperativa singular.
2. Cluster 1 x P.14 (satisfação).
3. Cooperativa singular x p.14(satisfação).
4. Cluster 2 x Cooperativa singular.

Inicialmente foi realizada uma análise da efetividade sobre as entrevistas realizadas com os três níveis de atuação. De acordo com estas entrevistas, segundo o presidente da cooperativa, esta ainda apresenta falhas na comunicação e na transmissão de informações para seus cooperados.

Segundo o presidente, este fato ocorre por dois motivos. O primeiro é que o contato com a cooperativa singular ocorre somente uma vez por mês, na reunião do conselho, quando os conselheiros recebem as informações e ficam incumbidos de repassar estas informações às cooperativas singulares. Neste caso a estrutura organizacional atua como barreira ao perfeito fluxo de informações (OWENS; WILSON; ABELL, 1996). Se a cooperativa pudesse comunicar-se diretamente com os cooperados, ou seja, menos níveis hierárquicos, isso facilitaria o fluxo de informações (MARCHAND, 2000; O'BRIEN, 2002).

Uma forma para se solucionar isso já está sendo implantado nas cooperativas que é a administração da captação do leite ser feita exclusivamente na cooperativa

central. Após certa resistência, as cooperativas paulatinamente estão transferindo a administração da captação para a cooperativa central.

O setor de captação foi um dos últimos setores da cooperativa a receber seu módulo do sistema ERP, que aconteceu em meados de 2004. Nesta época, todos os outros setores já possuíam seus dados integrados. Percebe-se que com esta implantação, a integração de informações se tornou fator crítico de sucesso para esta etapa de integração da captação das cooperativas singulares.

De acordo com o presidente, ainda “há problemas de relacionamento com as filiadas, porque na verdade os cooperados são das filiadas e, às vezes, a gente vai fazer alguma coisa lá, de forma mais rápida; as vezes, pisa-se no calo de alguém lá...”. Este é mais um exemplo de como a estrutura organizacional pode afetar a efetividade da cooperativa.

Outro ponto levantado nesta entrevista com o presidente foi que a cooperativa, quando ele assumiu, não tinha contato nenhum com o produtor. A cooperativa precisava de matéria prima (leite); então focou-se na busca de matéria prima (quantidade); e acabou falhando na parte de contato com o cooperado e possível melhora na qualidade do leite. Hoje o foco está mudando radicalmente, segundo depoimento.

Analisando-se o nível de atuação, onde se localizam os cooperados, neste caso também conselheiro da cooperativa, a distância entre a cooperativa central e as singulares foi a principal reclamação deste nível, porquanto, segundo eles, a informação muitas vezes não chega ao cooperado. O depoimento diz: “A informação não chega muito clara ao nosso produtor. Existe um distanciamento pela forma que a cooperativa, depois que centralizou o processo de industrialização, ficou um pouco afastado lá da base.”

Percebe-se pelo discurso acima que, além da estrutura organizacional presente, outro atributo é citado, ou seja, a clareza da informação (envolve as pessoas que transmitem as informações e o seu conteúdo) não é encontrada na cooperativa. Este problema de clareza influencia também na efetividade da cooperativa em relação à transmissão e processamento das informações nos diversos níveis hierárquicos. Pode-se afirmar que a cooperativa não está sendo efetiva na transmissão de informações para os seus cooperados, analisando-se as entrevistas qualitativas.

Na análise acima realizada a partir das entrevistas, procurou-se identificar e medir o construto efetividade em nível da unidade organizacional, ou seja, na cooperativa central. A análise quantitativa abaixo procura medir o construto efetividade no nível individual (cooperado) e também no nível da subunidade (cooperativa singular).

Utilizando-se a o cluster 1 e procedendo ao processo de análise cruzada com as cooperativas singulares, constata-se diferença entre as notas atribuídas aos construtos de clareza, utilidade e confiança nas cooperativas estudadas. Esta afirmação é validada pela aplicação do teste de Qui-quadrado de Pearson (em nível de significância de $\alpha=0,05\%$) obtendo como resultado 0,001.

Os resultados concluem que os cooperados das cooperativas 1 e 2 se situam no grupo 2, ou seja, são usuários plenos; clareza, confiança e utilidade das informações são altas. Esse sentimento é compartilhado pela maioria dos cooperados que pertencem a estas duas singulares. Já a cooperativa singular 3 está fortemente representada no grupo 3, ou seja, insatisfação plena, encontrando-se clareza e utilidade muito baixas, porém uma confiança média em relação às poucas informações que são transmitidas. Já a cooperativa 4 está dividida entre o grupo 1 e o grupo 3, abrangendo cooperados extremamente insatisfeitos e também cooperados que confiam e acham as informações que recebem úteis, porém não são suficientemente claras para serem utilizadas.

Esta análise conduz a uma consideração: a efetividade não é homogênea, mesmo tratando de uma mesma empresa, que trabalha somente com uma única matéria prima, que é o leite. A efetividade difere de cooperativa singular para cooperativa singular. A diferença pode estar associada ao tipo de gerenciamento do setor de captação da cooperativa, devido ao relacionamento pessoal (entre as pessoas, dirigentes, técnicos) das filiadas com a central ou mesmo devido a distâncias geográficas.

A segunda análise utilizou o resultado do cluster 1 e da questão 14 que trata sobre a satisfação na sua relação com a cooperativa. Para esta análise utilizou-se o teste Anova, para separação dos grupos em substratos homogêneos. O resultado deste teste corrobora a divisão do cluster 1 em três grupos, sendo que o grupo 1 se apresenta como neutro em relação a satisfação; o grupo dois muito satisfeito; por fim, o grupo 3 apresenta-se como muito insatisfeito na sua relação cooperativista. Estes resultados caracterizam melhor os três grupos do cluster 1.

A terceira análise utilizou a variável “cooperativas singulares”, e a questão 14 que trata da satisfação na relação conforme acima já descrito. Como resultado desta análise, tem-se que as cooperativas 1 e 2 se apresentam como satisfeitas, enquanto as cooperativas 3 e 4 se apresentam como insatisfeitas na sua relação. Isto acaba por fortalecer a primeira análise, confirmando que a efetividade organizacional difere, até mesmo em uma única organização, se comparada com seus cooperados envolvidos. Depende da forma com que a cooperativa gerencia estes cooperados o aumento ou não da efetividade na organização. Esta análise, como a anterior podem ser consideradas como análise da subunidade para verificação da efetividade.

A quarta análise compreendeu o cluster 2 e as cooperativas singulares. Nesta análise concluiu-se que as cooperativas 1 e 2 sempre recebem informações, ao passo que as cooperativas 3 e 4 recebem pouquíssima informação, ou quase nunca recebem informações. Para aprimoramento dessa análise, procurou-se identificar a frequência com que cada cooperativa recebe informações de diferentes tipos. Os tipos de informações são: i) informações sobre o mercado; ii) informações sobre financiamentos; iii) informações sobre propostas de investimentos; iv) informações sobre técnicas de produção; e v) informações individuais sobre o seu relacionamento com a cooperativa. Esta verificação se deu por meio de testes de relacionamentos cruzados (*crosstabs*) e posterior verificação do comportamento destes cruzamentos com a aplicação do teste Qui-quadrado de Pearson. Os resultados do teste em nível de significância $\alpha=0,05\%$, estão expressos no quadro 16 abaixo:

QUADRO 16 – Resultado do Teste Qui-Quadrado

TIPO DE INFORMAÇÃO	QUI-QUADRADO
Mercado	0,001
Financiamentos	0,004
Investimentos	0,000
Tec. de produção	0,000
Relacionamento	0,000

Fonte: Elaborado a partir dos resultados da pesquisa.

Em relação às informações de mercado que compreendem preços do produto, informações da safra, cotação do dólar e outras relacionadas ao mercado, na cooperativa 1 e 2 a distribuição em relação à frequência de recebimento é semelhante. Uma pequena parcela nunca ou raramente recebe informações e uma grande parcela recebe sempre ou com frequência este tipo de informação. Já em

relação às cooperativas 3 e 4, a grande concentração está na falta de recebimento, ou seja, seus cooperados nunca ou raramente recebem este tipo de informação. Percebe-se, neste tipo, a mensuração em relação ao recebimento de informações difere no nível individual como no nível de subunidade.

Analisando as informações sobre financiamentos, que compreendem informações sobre fontes de financiamentos para os cooperados, o comportamento das respostas seguem a análise anterior, porém com peso maior em relação ao não recebimento deste tipo de informação. Dentre as quatro cooperativas, as duas primeiras recebem mais do que as duas últimas; porém o nível de recebimento para as quatro cooperativas é muito baixo neste tipo de informação.

A terceira análise compreende o recebimento de informações das propostas de investimentos a serem feitos pela cooperativa central; o padrão de respostas segue o comportamento anterior. Muitos cooperados nas quatro cooperativas desconhecem e não recebem informações sobre os investimentos que serão feitos pela central.

O quarto cruzamento refere-se às informações sobre técnicas de produção. Neste cruzamento, o comportamento verificado foi o oposto do encontrado nos cruzamentos dois e três. O recebimento destas informações é maior, pois a cooperativa mantém um programa de assistência técnica permanente para os cooperados, visando à melhora no manejo do gado leiteiro e todo seu entorno como pastagem e ordenha. Mesmo no quesito em relação às cooperativas existe diferença, seguindo o comportamento acima descrito.

Por fim, em relação ao cruzamento que retrata as informações individuais sobre o relacionamento do cooperado com a cooperativa central, muitos cooperados se queixam de não receber tais informações. Entre as cooperativas estudadas, a cooperativa 2 é a que apresenta mais cooperados satisfeitos com tais informações. A cooperativa 3 é a que apresenta mais cooperados insatisfeitos e restam as cooperativas 1 e 4, que também apresentam cooperados descontentes, porém em menor escala que a cooperativa 3.

Estas análises conduzem a uma reflexão sobre a efetividade nas empresas. A mensuração desta efetividade é mutável, quando se analisam critérios diferentes em estágios diferentes, compreensiva pois inclui uma multiplicidade de dimensões e, ao mesmo tempo, divergente. Essa divergência está relacionada aos diferentes constituintes. Dependendo do nível de análise que se está analisando (individual,

subunidade e organizacional), diferenças são encontradas. Entre todos os respondentes, verificaram-se cooperados que consideram a cooperativa efetiva, outros a considera neutra e outros ainda como não efetiva em relação à transmissão de informações. Infelizmente através dos testes estatísticos, não se podem caracterizar tais grupos de forma isolada através de atributos como tempo de cooperativismo e tamanho de propriedade.

Sabe-se, pois, que a cooperativa central está sendo efetiva para algumas singulares (subunidade), porém outras não. Analisando-se em nível organizacional, a cooperativa não está sendo efetiva na sua plenitude. Sugere-se a adoção de um plano padrão para atendimento e repasse de informações para as singulares, evitando ocorrer tais diferenças.

A pesquisa corrobora a contribuição de Bertucci e Meister (2003), quando eles retratam que a efetividade organizacional é complexa, porque as organizações também são complexas, vastas, fragmentadas evasivas e multidimensionais.

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 compõem grande parte dos estudos, quando se relaciona a estratégia com a informação. Este estudo buscou complementar este campo, abordando o processo estratégico relacionado com os componentes informacionais sob a ótica da estratégia enquanto prática e como estes componentes informacionais podem tornar-se estratégicos nas duas cooperativas estudadas. Por fim, buscou-se mensurar a efetividade na relação entre a cooperativa e seus cooperados.

As organizações hoje buscam formas de se tornarem e se manterem competitivas em face das várias mudanças que cotidianamente ocorrem no mercado, no ambiente externo da organização e mesmo internamente.

Na revisão bibliográfica, verificou-se que a informação já foi motivo de inúmeros estudos relacionados com o campo da administração; mas ela ainda apresenta algumas lacunas, quando se relaciona o processo estratégico e seus componentes na construção da estratégia e até mesmo na tomada de decisões dentro das organizações.

A escolha de um processo de tomada de decisão estratégica em cada cooperativa se justifica, 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. Desta forma, foram escolhidos para o estudo empírico dois processos decisórios de investimentos estratégicos, sendo um para cada cooperativa.

A identificação dos componentes informacionais partiu da construção de um trabalho anteriormente realizado por Rezende (2002), que tratava que a informação era composta por tecnologia da informação, pessoas ou recursos humanos, contexto organizacional (estrutura organizacional) e sistemas de informações. Este modelo foi adaptado e ampliado com o auxílio da teoria. Concluiu-se em uma estrutura informacional composta por: tecnologia, pessoas, estrutura organizacional, estrutura de comunicação e conteúdo da informação. Estes cinco componentes informacionais guiaram toda a construção e conclusão desta pesquisa.

Primeiramente analisou-se cada projeto escolhido junto à diretoria de cada cooperativa, bem como a gestão da informação nas cooperativas estudadas. Estes projetos escolhidos para análise, em ambos os casos, foram projetos iniciados e concluídos antes do início da coleta dos dados e causaram impactos estratégicos nas duas cooperativas.

Em ambas as cooperativas, foram identificados todos os componentes da estrutura informacional. Percebe-se também que todos os indivíduos entrevistados reconhecem a necessidade da informação, tanto para a análise do ambiente como para a tomada de decisão. Esse fator do reconhecimento da importância da informação (da estrutura informacional) é passo importante para que essa informação possa vir a se tornar recurso competitivo.

Nas organizações estudadas foi detectada também grande preocupação e boa estrutura em relação à tecnologia. Esta tecnologia é responsável por toda a parte da coleta, armazenamento, processamento e distribuição de dados e informações para toda a estrutura organizacional. As duas cooperativas investiram significativamente em *hardware* e *software*, ambas possuem infra-estrutura compatível com o que a firma se propõe. Este avanço permite que as pessoas envolvidas tenham informações disponíveis sobre as operações internas e sobre o ambiente externo em tempo real. O estágio integrado é o nível de informatização em que as cooperativas se encontram. Este grau de informatização, aos poucos, está moldando a cultura das pessoas em relação ao uso da informação.

Em relação ao gerenciamento da informação, a Confepar, se situa na transição do estilo “anarquia” para o estilo “feudalismo”. A “anarquia” apresenta-se como ausência completa de gerência da informação, deixando a cargo dos próprios indivíduos obter e gerenciar suas próprias informações. Neste estilo estão presentes as informações duplicadas e não precisas, pois cada setor, pessoa ou mesmo departamento cuida da sua informação. Percebe-se nas entrevistas que, após a implantação do software ERP (*Enterprise Resource Planning*), a cooperativa está migrando para o “feudalismo”, onde já apresenta algum controle em relação à informação. Já a Corol encontra-se saindo do estilo “feudalismo” e entrando no estilo “federalismo”. Este último é baseado no consenso e na negociação de elementos de informação-chave e no fluxo da informação para a organização. Este estilo dá suporte tanto à autonomia quanto à coordenação.

Na análise das duas cooperativas, percebeu-se que elas adotam estilo de alinhamento da informação com a estratégia, que se caracteriza como a visão clássica, visão hierárquica de gerenciamento estratégico. Nesta perspectiva, o gestor organizacional atua como formulador da estratégia e gestor de informações ou o nível tático como o responsável pela implementação dela buscando ajustar a infra-estrutura e os processos para auxiliar a estratégia organizacional escolhida. Conclui-se desta análise que as pessoas desempenham papel fundamental no processo estratégico em relação à utilização e à transmissão do conteúdo da informação.

A primeira conclusão relevante da pesquisa foi que o comportamento dos componentes informacionais, segundo seu grau de utilização/importância nas cooperativas estudadas, não segue padrão comum. Este fator é fortalecido ainda quando se analisam os diferentes momentos do processo estratégico e também quando se analisam os diferentes níveis de atuação que foram estudados.

Com isto a pesquisa atingiu um primeiro objetivo, que era unir a pesquisa com a corrente teórica da estratégia como prática. Esta união pode ser enaltecida, quando a pesquisa buscou informações não só referentes aos processos organizacionais, mas como estes processos são realizados pelos seus autores, ou seja, as atividades “micro”. Pode-se considerar que a pesquisa tratou tanto do conteúdo como do processo estratégico, analisando-os nos níveis macro e micro. Se a análise dos componentes informacionais 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 informacionais estão presentes e são utilizados no processo de decisão estratégica. Uma análise conclusiva de cada atributo nas cooperativas estudadas é realizada adiante.

A tecnologia é o primeiro componente informacional aqui tratado. O grau de utilização/importância da tecnologia entre os componentes da estrutura informacional apresenta-se como um dos componentes que tem menor importância. Para a coleta de informações dos projetos os três níveis de atuação identificaram este componente como coadjuvante nesta função. É reconhecidamente importante, porém a sua utilização é baixa, uma vez que muitas informações foram coletadas por meio das pessoas e por estas também disseminadas pelos três níveis. O estágio

de informatização nas empresas ainda está muito presente nas atividades operacionais e pouco presente nas atividades de manipulação e geração de informações estratégicas e gerenciais.

O segundo componente informacional tratado é a estrutura de comunicação. Esta apresentou importância relativa entre os componentes informacionais, quando se analisam os níveis de atuação em ambas as cooperativas. Deve-se salientar que foi somente analisada uma decisão de investimento estratégica; todas as informações se concentravam na mão da diretoria ou presidência das cooperativas. Por este motivo o fluxo de informações até a diretoria e desta para seus cooperados não apresentou muitas barreiras.

A estrutura organizacional representa o terceiro componente informacional. Em ambas as cooperativas, não foram identificadas barreiras geradas pela estrutura organizacional para a conclusão e tomada de decisões, mesmo na Confepar, que é cooperativa central. Quem na verdade toma estas decisões são os delegados e conselheiros, que estão em contato direto com a cooperativa. Um fator limitador de efetividade foi encontrado quando se analisa a estrutura informacional, mas será tratado adiante de maneira mais descritiva.

Os dois últimos componentes informacionais (pessoas e conteúdo) merecem atenção e destaque, pois ambos foram os que mais sobressaíram nesta pesquisa nos níveis de atuação estudados e também nos momentos da decisão.

As pessoas na análise do componente informacional tiveram destaque na captação, disseminação e principalmente na análise do conteúdo da informação para a tomada de decisão. São elas que vão valorar e fazer uso do conteúdo da informação. Porém, quando se trata de estudos que refletem a informação, as pessoas não costumam figurar nestes estudos. O papel delas ficará mais evidente na parte da conclusão que trata sobre como a estrutura informacional se torna recurso competitivo.

Por fim, o último componente informacional encontrado nas cooperativas e integrante do modelo é o conteúdo da informação. Este componente revela muito sobre a origem, o tipo, a utilidade e o papel do conteúdo desta informação. Nas duas cooperativas, o papel do conteúdo da informação tinha a missão de subsidiar a decisão estratégica e reduzir as incertezas. Este papel é típico das informações encontradas no nível institucional. A maior parte do conteúdo destas informações era vital, pois tinha influência direta no efetivo desempenho da decisão. As informações

encontradas eram informações primárias, secundárias e terciária. Em relação ao processamento, foram encontradas informações estruturadas e principalmente não estruturadas. Estes atributos do conteúdo da informação retratam a importância das pessoas no processo da coleta, utilização e interpretação da informação e retrata também que estes tipos de informações estão sendo coletados e processados na maioria das vezes sem o uso direto da tecnologia, motivo por que este componente não foi um dos mais utilizados pelos envolvidos.

A cognição também é um dos fatores que permeiam o componente informacional do “conteúdo”. A cognição não é processo que opera independentemente da análise; ao invés disso, eles são dois processos essencialmente complementares, componentes do uso efetivo das informações. Isto pode ser verificado, uma vez que, segundo as entrevistas é esta “expertise” ou melhor, “esta interpretação individual” que determina o sucesso ou a eficiência de algumas informações nos processos de decisões estratégicas.

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 remetem a algumas considerações teóricas e práticas. Em relação à parte teórica, é importante conhecer o peso destes componentes, para que se possa entender como, quais deles participam, e de que forma participam, na construção, durante o processo estratégico e no seu fechamento. Isto permite compreender algumas diferenças encontradas nos resultados das empresas, mesmo sabendo que estas possuem recursos semelhantes. Já no tocante à parte prática, permite que as empresas concentrem seus esforços nos componentes informacionais mais importantes, 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 obter vantagem competitiva com esta agilidade.

A segunda conclusão obtida da pesquisa responde ao objetivo específico em relação à verificação de quais características tornam a estrutura informacional um recurso competitivo. As entrevistas revelaram um fato interessante: a diferença entre informação estratégica e recurso informacional competitivo.

Por meio dos dados obtidos nas entrevistas, as informações estratégicas em relação ao processo de decisão são dinâmicas nos diversos momentos da decisão; e diferem segundo os níveis de atuação. Uma informação considerada estratégica

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

Estas informações estratégicas podem tornar-se um recurso competitivo, quando agregadas a outras informações diferentes e utilizadas pelas pessoas que estão envolvidas com o objetivo de se atingir uma vantagem competitiva. Simplesmente possuir a informação não gera vantagem competitiva. O seu uso pelas pessoas se 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 destas 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.

Como terceira contribuição, as pesquisas qualitativas e quantitativas respondem ao último objetivo específico. Este objetivo busca medir a efetividade da relação entre a cooperativa e seus cooperados em relação aos componentes informacionais.

A análise da efetividade na relação cooperativa-cooperado das cooperativas estudadas também contribuiu para os campos teóricos e práticos. Com relação às contribuições teóricas, pode-se observar que o uso ou o gerenciamento dos componentes informacionais causam impacto diretamente na efetividade da relação. Para confirmar esta conclusão, quando se observa a estrutura organizacional presente nas duas cooperativas, percebe-se que a Corol, por ter estrutura organizacional delineada e voltada à aproximação do produtor com a cooperativa, se mostra mais efetiva que a Confepar, limitações devem ser consideradas, pois a análise na Corol compreendeu somente os cooperados que fazem parte da comissão de citrus. Já a Confepar só pode ser considerada efetiva na relação com seus cooperados, com uma parte destes. A estrutura organizacional atua como barreira ao perfeito fluxo de informações, segundo os dados coletados nas entrevistas e nos questionários. Se a Confepar pudesse comunicar-se diretamente

com os cooperados, isso facilitaria o fluxo de informações. Além deste componente, também influenciam diretamente a efetividade os outros componentes: estrutura de comunicação, pessoas, conteúdo e tecnologia. O gerenciamento destes também se torna importante para se atingir a efetividade desta relação entre a cooperativa e seus cooperados.

Percebe-se nas cooperativas que a mensuração desta efetividade é mutável, quando se analisam critérios diferentes e estágios diferentes, compreensiva pois inclui uma multiplicidade de dimensões e ao mesmo tempo divergente. Essa divergência está relacionada aos diferentes constituintes. Dependendo do nível de análise que está pesquisando: individual, subunidade e organizacional, diferenças são encontradas. Entre todos os respondentes verificaram-se cooperados que consideram a cooperativa efetiva; outros a consideram neutra; e outros ainda, como não efetiva em relação à transmissão de informações.

Neste sentido, a contribuição teórica repousa no fato de que, para se medir a efetividade de uma organização, se deve medi-la em diferentes estágios do processo estratégico e não somente em um único momento. Complementando esta contribuição, a mensuração deve abranger o máximo de participantes interessados, isto é, os *stakeholders*, uma vez que a efetividade é percebida de forma diferente por eles. Esta mensuração dinâmica tende a refletir a veracidade do processo. Uma unanimidade é encontrada em relação às informações que as cooperativas repassam aos seus cooperados, sendo esta percebida como muito confiável pelos cooperados.

Como contribuição prática, a análise revelou que a cooperativa está sendo efetiva com alguns cooperados e com outros não. Índícios desta diferença podem ser explicados, quando se analisam os dados quantitativos referentes à Confepar. Percebe-se que algumas cooperativas singulares são mais bem informadas do que outras e que somente as informações técnicas sobre produção são as amplamente divulgadas. Isto acontece porque a cooperativa mantém extensa equipe de assistência técnica composta por agrônomos e veterinários no campo, em contato direto com os cooperados. Porém outras informações, como informações mercadológicas; opções de financiamentos; investimentos feitos pela cooperativa central, ou mesmo de relacionamento com a cooperativa central, são exclusivos de algumas cooperativas e de outras não. O gerenciamento desta efetividade por parte da cooperativa se torna necessário; para que as decisões estratégicas, como, por

exemplo, decisões de investimento possam ser tomadas de forma rápida, a informação necessita estar disponível a todos e poderá representar vantagem competitiva no mercado.

Ressalta-se que este estudo não esgota o campo de pesquisa nesta área, mas contribui com algumas conclusões encontradas. Para que este campo possa ainda ser mais bem construído e mais bem explorado, sugerem-se algumas ponderações para pesquisas futuras.

1. Criação de um modelo para identificar, de maneira mais eficiente, a importância e o grau de utilização dos componentes informacionais nas organizações.
2. Replicar o estudo em outras cooperativas centrais e singulares.
3. Estender o estudo para outros setores da economia e outros tipos de indústrias.
4. Estudar mais profundamente a maneira de avaliar a efetividade durante o processo estratégico de decisão, com cortes longitudinais.
5. Estudar o desenvolvimento de metodologias para avaliar quais são os custos financeiros que a falta de gerenciamento e de efetividade dos componentes informacionais representam para as organizações.

Por fim, percebe-se nas três principais conclusões deste trabalho que o gerenciamento dos componentes informacionais é fator condicionante na busca da vantagem competitiva, na transformação do conjunto em recurso competitivo e também na busca da efetividade das organizações. Porém esse gerenciamento só pode ser entendido e realizado, quando se analisa o “micro” processo e conteúdo por meio dos processos executados pelas pessoas e da rotina de conteúdo destes processos e que pode ser atingido por meio da corrente estratégica denominada estratégia enquanto prática. Esta busca desenvolver uma estrutura que possa dar suporte aos gestores, em termos de seu desenvolvimento pessoal como estrategistas, e reconstituir um sistema de práticas estratégicas compartilhadas, que eles também consideram como grupo de recursos para as atividades do cotidiano, no agir e no fazer dos princípios condicionante da estratégia.

REFERÊNCIAS

ALLISON, G. T. **Essence of decision**: explaining the Cuban missile crisis. Little, Brown. Boston MA, 1971.

AMARAL, L. A. M. **PRAXIS**: um referencial para o Planejamento de sistemas de Informação. 1994. 251 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade do Minho, Portugal.

ANDERSON, P. A. Decision making by objection and the Cuban missile crisis. **Administrative Science Quarterly**, New York, v. 28, n.02, p. 201-222, June 1983.

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

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

BEAL, A. **Gestão Estratégica da Informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

BERTUCCI, J. L.O.; MEISTER, R. Efetividade organizacional e estratégias de gestão em burocracias profissionais nas perspectivas dos gestores: avaliação da performance da rede hospitalar privada de Belo Horizonte. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 28., 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2003. CD-Rom.

BOWMAN, E. H.; SINGH, H.; THOMAS, H. The Domain of Strategyc Management: History and Evolution. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Ed.). **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage, 2002. p.55-71.

BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras: comportamentos comunicativos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro v. 22, n. 4, 34-51, out/dez. 1988.

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, 1996. p. 41-60.

BURK, C. F. JR; HORTON, F. W. JR. **Infomap**: a complete guide to discovering corporate information resources. New Jersey: Prentice Hall, 1988.

CAMERON, K. Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. **Administrative Science Quarterly**. New York, v 23, n. 4, p. 604-632, Dec. 1978.

CAMERON, K.; WHETTEN, D.A. Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles. **Administrative Science Quarterly**. New York, v. 26, n. 4, p. 525, Dec. 1981.

CAMPBELL, D. On the Nature of Organizational Effectiveness. In: GOODMAN, P.; PENNINGS, J. (Ed.) **New perspectives on organizational effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass, 1977. p. 13-55.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede** (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v. 1). 7. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

CASTRO, A. L. S. O valor da informação: um desafio permanente. **Revista de Ciência da Informação**. Rio de Janeiro, v. 3, n. 3, jun. 2002.

CHAN, Y. E., HUFF, S. L.; COPELAND, D. G. Business strategy orientation, information systems orientation and strategic alignment. **Information Systems Research**. East Leasing, v. 8, n. 2, p. 125-150, June. 1997.

CHAKRAVARTHY, B. S.; DOZ, I. Strategy process research: focusing on corporate self renewal. **Strategic Management Journal**, West Sussex, v. 13, n. 5, p. 5-14, Summer 1992.

CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: The MIT Press, 1990.

CHOO, C. W. Towards an Information Model of Organizations. In: AUSTER, E.; CHOO, C. W. (Ed.) **Managing information for the competitive edge**. New York: Neal-Schuman, 1996. p. 7-40.

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.

CLEMEN, R. T. **Making hard decisions**. 2. ed. Pacific Grove: Duxbury, 1996.

COHEN, M. D; MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**. New York, v. 17, n. 1, p. 1-25, Mar. 1972.

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, 2002. p.55-71.

CORNER, P. D.; KINICKI, A. J.; KEATS, B. W. Integrating Organizational and Individual Information Processing Perspectives on Choice. **Organization Science**. Pittsburgh, v. 5, n. 3, p. 294-308, Aug. 1994.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

DAFT, R. L. **Organizational Theory and Design**. St. Paul: West Publishing, 1989.

DAFT, R. L.; LENGEL, R. H. Information richness: a new approach do managerial behavior and organizacional desing. In: AUSTER, E.; CHOO, C. W. (Ed.). **Managing information for the competitive edge**. New York: Neal-Schuman, 1996. p. 171-216.

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

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic Decision Making. **Strategic Management Journal**. West Sussex, v. 13, p. 17-37, Feb. 1992.

FELDMAN, M. S.; MARCH, J. G. Information in Organization as Signal and Symbol. **Administrative Science Quarterly**. New York, v. 26, p. 171-186, 1981.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

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

FUCHS, P. H.; MIFFLIN, K. E., MILLER, D. et al. Strategic Integration: Competing in the age of capabilities. **California Management Review**. Berkley, v. 42, n. 3, p.118-147, Spring, 2000.

GALBRAITH, J. R. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GOODMAN, R. A.; LAWLESS, M. W. **Technology and Strategy: conceptual models and diagnostics**. New York: Oxford University Press, 1994.

GRANT, G. G. Strategic alignment and enterprise systems implementation: the case of Metalco. **Journal of Information Technology**. Hampshire, v. 18, n. 3. p. 159-175, Sept. 2003.

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.

GROSS, E. The definition of organizational goals. **British Journal of Sociology**. England, v. 20, n. 3, p.277, Sept. 1969.

HALL, R. H. **Organizations: structure and process**. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1982.

_____. **Organizations: structure, processes, and outcomes**. 8. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

HAMMER, T. H.; WAZETER, L. Dimensions of local union effectiveness. **Industrial & Labor Relations Review**. Pennsylvania, v. 446, n. 2, p. 302, Jan. 1993.

HENDERSON J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**. Yorktown Heights, v. 38, n. 2, p. 472-484, 1999.

_____. Understanding Strategic Alignment. **Business Quarterly**. Victoria, v. 55, n. 3, p. 72-78, Winter. 1991

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

HITT, M. A. TYLER, B. B. Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives. **Strategic Management Journal**. Wiley, New York, v. 12, n. 5, 327-351, July 1991.

JAMIL, G. L. **Repensando a TI na empresa moderna: atualizando a gestão com a Tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.

KAYE, D. The importance of information. **Management Decision**. Victoria, v. 33, n. 5, p. 5-12, Aug. 1995.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management Information Systems**. 4. ed. São Paulo: Prentice-Hall, Inc., 1996.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LUFTMAN, J. N.; OLDACH, S. H. Introdução. In: LUFTMAN, J. (Ed.). **Competing in the Information Age: Strategic Alignment in Practice**. New York: Oxford University Press, 1996, p.3-18.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa em Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

MASUDA, Y. **A sociedade da informação como sociedade pós-industrial**. Rio de Janeiro: Editora Rio. 1982.

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.

MILLER, D. W. **Estrutura das decisões humanas**. Tradução: Paulo C. Goldschmidt e Antônio Fernando Cornélio. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

MINTZBERG, H; RAISINGHANI, D; THÉORÊT, A. The structure of 'unstructured' decision processes. **Administrative Science Quarterly**. New York, v. 21, n. 02, 246-275, June 1976.

MITCHELL, R. K.; ANGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**. Pennsylvania, v. 22, n. 4, p. 853-886, Oct. 1997.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 30, n. 2, p. 35-46, jan./abr. 2000.

NUTT, P. C. Types of organizational decision process. **Administrative Science Quarterly**. New York, v. 29, p. 414-450, Sept. 1984.

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. Histórico do cooperativismo paranaense: a importância das cooperativas paranaenses. 1971-2001: 30 anos de OCEPAR. Curitiba, jul. 2001. Disponível em <<http://www.ocepar.org.br/ocepar/index.html>>. Acesso em 27 dez. 2004.

_____. O Cooperativismo no Brasil. Brasília, dez. 2003. Disponível em <<http://www.ocepar.org.br/ocepar/index.html>>. Acesso em 27 dez. 2004.

_____. 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.

PAVVIT, K.; STEINMUELLER, W. E. Technology in Corporate Strategy: Change Continuity and the Information Revolution. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.;

WHITTINGTON, R. (Ed.) **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage, 2002. p.55-71.

PETERS, J. On information and Intelligence. **Management Decision**. Victoria, v. 31, n. 6, p. 23-25, 1993.

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, 1996. p. 71-92.

REBOUÇAS, D. P. O. **Sistemas, Organização e Métodos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

ROSINI, A. M.; PALMISANO, A. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

SCHWARTZ, P. **Cenários: as surpresas inevitáveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SHAPIRO, C.; VARIAN H. R. **A Economia da Informação: como os princípios econômicos se aplicam à era da Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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.

STEERS, R. M. Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**. New York, v. 20, n. 4, p. 546, Mar.. 1975.

TAYLOR, R. S. Information Use Environments. In: AUSTER, E.; CHOO, C. W. (Eds.). **Managing information for the competitive edge**. New York: Neal-Schuman, 1996. p. 93-136.

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

THIBORDEAUX, M. S.; FÁVILLA, E. Strategic Management and organizational effectiveness in colleges of business. **Journal of Education for Business**. Washington, v. 70, n. 4, 189-295, 1995.

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.

WARREN, K. **Competitive Strategy Dynamics**. Chichester: 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.

WERTHEIN, J. A sociedade da informação e seus desafios. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 29, n. 2, p. 71-77, maio/agos. 2000.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

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

_____. Strategy as Practice. **Long Range Planning**. London, v. 29, n. 5, p. 731-735, Oct. 1996.

WHITTINGTON, R. JARZABKOWSKI, P.; MAYER, M et al.. Taking Strategy Seriously: Responsibility and Reform for an Important Social Practice. **Journal of Management Inquiry**, v. 12, n. 04, p. 396-409, Dec. 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.

YUCHTMAN, E.; SEASHORE, S. E. A system resource approach to organizational effectiveness. **American Sociological Review**, v. 32, n. 6, p. 891, Dec. 1967.

ZAKI, A. S.; HOFFMAN, R. C. Information type and its impact on information dissemination. **Journal of Management Information Systems**. New Jersey, v. 5, n. 2, p. 71-81, Autumn 1988.

ANEXO A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

CARACTERIZAÇÃO DA COOPERATIVA

Dados Gerais

1. História da fundação:
2. Ano de fundação:
3. Quantidade de funcionários:
4. Faturamento:
5. Principais linhas de produtos:
6. Atuação (Nacional/Internacional):
 - 6.1. Percentual por linha de produto
7. Número de cooperados:
 - 7.1. Tamanho de participação
 - 7.2. Tipo de participação
8. Quantidade de entrepostos:
9. Estrutura organizacional de gestão (verificar se existe governança corporativa):
10. Gestão da presidência
 - 10.1. Forma de escolha da presidência, diretores e gerência
 - 10.2. Duração do mandato
 - 10.3. Há quanto tempo a atual gestão está na presidência
 - 10.4. Atual presidente e vice-presidente e suas respectivas formações
11. Existe algum tipo de manual que oriente as operações administrativas da cooperativa? E para os cooperados?

Informatização:

12. Sistema de gestão (interno / terceirizado / estrutura)
13. Possui ERP / DW / DM / BI

Específico sobre Informações:

14. Existe uma área responsável pela coleta, manuseio e disseminação da informação?
15. Em caso positivo, quantos profissionais trabalham nessa área? Quem são eles (cargos)?

*** Como a comunicação organizacional é entendida pelas organizações:**

16. Qual é a configuração da comunicação organizacional na cooperativa?
17. Como a comunicação está presente em quais atividades desenvolvidas por cada uma das diretorias da cooperativa (em termos gerais)? Como ela colabora para o funcionamento da organização [em relação à estratégia, oportunidade e ameaças]?

*** As configurações da comunicação organizacional nas cooperativas:**

18. Durante o trabalho na cooperativa por semana, em média, quanto tempo é gasto em processos de comunicação com as diretorias?

() Até 25% () De 25,1% a 50% () De 50,1% a 75% () Acima de 75,1%

19. Durante o trabalho na cooperativa por semana, em média, quanto tempo é gasto em processos de comunicação com os delegados?

() Até 25% () De 25,1% a 50% () De 50,1% a 75% () Acima de 75,1%

20. Durante o trabalho na cooperativa por semana, em média, quanto tempo é gasto em processos de comunicação com os cooperados?
- () Até 25% () De 25,1% a 50% () De 50,1% a 75% () Acima de 75,1%
21. Como o sr. classifica a comunicação que **recebe**, de onde elas vem [relação a direção do fluxo]?
- () Vertical descendente () Vertical ascendente () Horizontal
22. Como o sr. classifica a comunicação que **envia**, para onde elas vão [relação a direção do fluxo]?
- () Vertical descendente () Vertical ascendente () Horizontal
23. Durante o trabalho, quais canais de comunicação são utilizados dentro da organização?
- () Circular Interna () Conversa
() Memorando () Reunião
() Relatório () Conversa informal (rádio peão)
() Mural () Telefone
() Intranet () Jornal Interno
() E-mail
24. Que tipo de informação é transmitida por cada um destes canais?
- () Financeira [cotações, contábil] - () Rotineira () Não-rotineira
() Investimentos [econômica] - () Rotineira () Não-rotineira
() Recursos humanos - () Rotineira () Não-rotineira
() Produção - () Rotineira () Não-rotineira
() Marketing - () Rotineira () Não-rotineira
25. Quais canais de comunicação são utilizados para os delegados?
- () Circular Interna () Conversa
() Memorando () Reunião
() Relatório () Conversa informal (rádio peão)
() Mural () Telefone
() Intranet () Jornal Interno
() E-mail
26. Que tipo de informação é transmitida por cada um destes canais?
- () Financeira [cotações, contábil] - () Rotineira () Não-rotineira
() Investimentos [econômica] - () Rotineira () Não-rotineira
() Recursos humanos - () Rotineira () Não-rotineira
() Produção - () Rotineira () Não-rotineira
() Marketing - () Rotineira () Não-rotineira
27. Quais canais de comunicação são utilizados para os cooperados?
- () Circular Interna () Conversa
() Memorando () Reunião
() Relatório () Conversa informal (rádio peão)
() Mural () Telefone
() Intranet () Jornal Interno
() E-mail
28. Que tipo de informação é transmitida por cada um destes canais?
- () Financeira [cotações, contábil] - () Rotineira () Não-rotineira
() Investimentos [econômica] - () Rotineira () Não-rotineira
() Recursos humanos - () Rotineira () Não-rotineira
() Produção - () Rotineira () Não-rotineira
() Marketing - () Rotineira () Não-rotineira
29. A estrutura de comunicação satisfaz as necessidades comunicação/informação que a cooperativa possui? Existe algum padrão dentro do mercado? Em relação aos concorrentes, qual a avaliação da estrutura de comunicação da cooperativa? Existe facilidade para a sua estrutura ser copiada pelos concorrentes?

*** Problemas de comunicação**

30. Existem problemas de comunicação? () Sim () Não

31. Quais são os problemas de comunicação? E com que frequência ocorrem?

- | | | | | |
|-----------------------|-------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| () Omissão | () Até 25% | () De 25,1% a 50% | () De 50,1% a 75% | () Acima de 75,1% |
| () Distorção | () Até 25% | () De 25,1% a 50% | () De 50,1% a 75% | () Acima de 75,1% |
| () Sobrecarga | () Até 25% | () De 25,1% a 50% | () De 50,1% a 75% | () Acima de 75,1% |
| () Falta de inform. | () Até 25% | () De 25,1% a 50% | () De 50,1% a 75% | () Acima de 75,1% |
| () Gênero | () Até 25% | () De 25,1% a 50% | () De 50,1% a 75% | () Acima de 75,1% |
| () Inter. pessoais | () Até 25% | () De 25,1% a 50% | () De 50,1% a 75% | () Acima de 75,1% |
| () Estr. burocrática | () Até 25% | () De 25,1% a 50% | () De 50,1% a 75% | () Acima de 75,1% |

*** Características do processo decisório:**

32. Como ocorre a operacionalização, em termos gerais, de uma decisão na cooperativa? Existem diferentes tipos de decisões tomadas? Existe um procedimento padrão que orienta as decisões a serem tomadas?

33. Qual foi a última decisão importante (estratégica) de investimento nos últimos **24 meses**?

34. Quais foram os objetivos desta decisão?

35. Quais os procedimentos para as assembleias na cooperativa?

36. Como é o processo para informar os cooperados a respeito da decisão? Como e quando os cooperados/delegados são informados a respeito do que eles irão decidir? Que tipo de comunicação é transmitida para eles? Quais os instrumentos utilizados?

PRÉ INVESTIMENTO (Verificar quantidade de entrevistas)

Fontes primárias: Entrevistas com: Presidente da cooperativa, chefes das cooperativas ou representante dos cooperados, **cooperados fornecedores de MP**, responsável e gerente da área envolvida no investimento.

Fontes secundárias: atas onde foi tratado tal investimento antes da decisão.

Perguntas:

37. Qual foi o principal estímulo para o início do processo de decisão? [Uma oportunidade (estímulo simples), um problema (múltiplos estímulos) ou uma crise (situação repentina)] Como esse estímulo foi identificado? Quais canais de comunicação e que tipo de informação foi utilizada?
38. Como ocorre a proposição de alternativas para essas tomadas de decisão? [por memória: já existem dentro da organização (banco de dados, documentos); passiva: espera o surgimento não solicitado; 'armadilha': busca atrair soluções de outras organizações; e ativa: busca direta de alternativas]. As pessoas envolvidas e o processo utilizado para a busca da informação?
39. De onde vieram essas informações? (ORIGEM) Essas informações eram internas, externas, do concorrente, da OCEPAR, da economia, do mercado [pegar informações financeiras (VPL, TIR, ROI) sobre o investimento]?
40. Como foi a busca dessa informação? Foi uma busca geral (informal) ou uma investigação formal? As informações eram qualitativas ou quantitativas? Que tipo de informação foi buscado?
41. Quais canais de comunicação são utilizados dentro da organização?
- | | |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Circular Interna | <input type="checkbox"/> Conversa |
| <input type="checkbox"/> Memorando | <input type="checkbox"/> Reunião |
| <input type="checkbox"/> Relatório | <input type="checkbox"/> Conversa informal (rádio peão) |
| <input type="checkbox"/> Mural | <input type="checkbox"/> Telefone |
| <input type="checkbox"/> Intranet | <input type="checkbox"/> Jornal Interno |
| <input type="checkbox"/> E-mail | |
42. Que tipo de informação é transmitida por cada um destes canais? (Aumentar de acordo com os canais)
- | | | | |
|----------------------------------------------------------|---|------------------------------------|----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Financeira [cotações, contábil] | - | <input type="checkbox"/> Rotineira | <input type="checkbox"/> Não-rotineira |
| <input type="checkbox"/> Investimentos [econômica] | - | <input type="checkbox"/> Rotineira | <input type="checkbox"/> Não-rotineira |
| <input type="checkbox"/> Recursos humanos | - | <input type="checkbox"/> Rotineira | <input type="checkbox"/> Não-rotineira |
| <input type="checkbox"/> Produção | - | <input type="checkbox"/> Rotineira | <input type="checkbox"/> Não-rotineira |
| <input type="checkbox"/> Marketing | - | <input type="checkbox"/> Rotineira | <input type="checkbox"/> Não-rotineira |
43. Como estas informações entraram no processo decisório? Quais canais foram utilizados?
44. Como as propostas foram refinadas (dúvidas)? Quais pessoas estavam envolvidas? Quais foram os canais de comunicação utilizados?
45. Qual o papel da tecnologia na busca ou na consolidação dos dados para a criação da informação?
46. Qual era o conteúdo da informação?
47. Quais as informações que você considera como uma "informação estratégica"?
48. Qual era o seu papel na decisão? (Voto, palavra final, apenas participante ouvinte)
49. Na sua opinião, na época era um investimento necessário?

*** Como a efetividade se apresenta para os processos de comunicação dentro do processo decisório:**

50. Quais eram as informações que estavam disponíveis na cooperativa para a formulação das propostas? Houve acesso a essas informações? Qual a avaliação desse acesso às informações?
- Todos os tipos [Econômicas, funcionais (RH, FIN, MKT e PROD), concorrentes] Apenas as funcionais Apenas as financeiras Apenas concorrentes Não havia informações consistentes, foram construídas no decorrer da elaboração
- Excelente Ótimo Bom Neutro Regular Ruim Péssimo
51. As informações chegaram a tempo para a formulação das propostas? Qual a classificação da velocidade (tempo) de acesso à informação?
- Excelente Ótimo Bom Neutro Regular Ruim Péssimo
52. As informações disponíveis foram úteis/necessárias para a formulação das propostas? Qual a classificação da clareza (conteúdo/precisão) da comunicação?
- Excelente Ótimo Bom Neutro Regular Ruim Péssimo
53. A interpretação daquelas pessoas que recebem as solicitações/instruções de comando é coerente com a intenção do emissor? Qual a frequência em que ocorre o alinhamento das interpretações do emissor e do receptor para a formulação das propostas?
- Sempre Frequente Esporádica Neutro As vezes Raramente Nunca
54. A comunicação/informação contribuiu para a formulação das propostas? Como? A redução da ambigüidade e/ou incerteza ocorreu com que frequência?
- Até 25% De 25,1% a 50% De 50,1% a 75% Acima de 75,1%
55. Estas informações sobre o possível investimento que a cooperativa possuía e que foram transmitidas e/ou recebidas são facilmente coletadas no mercado?
- São fáceis ou difíceis de serem imitadas?
- São valiosas e raras ou comuns(toda empresa concorrente possui)?
- Se rara, valiosa ou de difícil imitação, qual foi a origem destas informações?

DECISÃO DE INVESTIMENTO

Fontes primárias: Entrevistas com: Presidente da cooperativa, chefes das cooperativas ou representante dos cooperados, responsável e gerente da área envolvida no investimento.

Fontes secundárias: atas do dia da decisão. (buscar alguma informação relevante)

Perguntas:

56. Como é o processo de escolha das alternativas? [são descartadas alternativas inconsistentes? Por julgamento: uma só pessoa escolhe? Barganha: escolha em grupo com conflito de objetivos? Analítico: avalia metas, conseqüências, valores econômicos e morais para a alternativa?] Na escolha das alternativas, como a comunicação está presente? Quais são os instrumentos utilizados?

57. Para as alternativas apresentadas algum esclarecimento foi solicitado? As informações disponíveis foram suficientes para atender a solicitação? Como foi o processo de atendimento? (Canais, tipo de informação, pessoas envolvidas)

SE NÃO

De onde vieram essas informações? (ORIGEM) Essas informações eram internas, externas, do concorrente, da OCEPAR, da economia, do mercado?

Como foi a busca dessa informação? Foi uma busca geral (informal) ou uma investigação formal? As informações eram qualitativas ou quantitativas? Que tipo de informação foi buscado?

Quais canais de comunicação são utilizados dentro da organização?

- | | |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Circular Interna | <input type="checkbox"/> Conversa |
| <input type="checkbox"/> Memorando | <input type="checkbox"/> Reunião |
| <input type="checkbox"/> Relatório | <input type="checkbox"/> Conversa informal (rádio peão) |
| <input type="checkbox"/> Mural | <input type="checkbox"/> Telefone |
| <input type="checkbox"/> Intranet | <input type="checkbox"/> Jornal Interno |
| <input type="checkbox"/> E-mail | |

Que tipo de informação é transmitida por cada um destes canais?

- | | | | |
|----------------------------------------------------------|---|------------------------------------|----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Financeira [cotações, contábil] | - | <input type="checkbox"/> Rotineira | <input type="checkbox"/> Não-rotineira |
| <input type="checkbox"/> Investimentos [econômica] | - | <input type="checkbox"/> Rotineira | <input type="checkbox"/> Não-rotineira |
| <input type="checkbox"/> Recursos humanos | - | <input type="checkbox"/> Rotineira | <input type="checkbox"/> Não-rotineira |
| <input type="checkbox"/> Produção | - | <input type="checkbox"/> Rotineira | <input type="checkbox"/> Não-rotineira |
| <input type="checkbox"/> Marketing | - | <input type="checkbox"/> Rotineira | <input type="checkbox"/> Não-rotineira |

Como estas informações entraram no processo decisório? Quais canais foram utilizados?

Como as propostas foram refinadas (dúvidas)? Quais pessoas estavam envolvidas? Quais foram os canais de comunicação utilizados?

58. Qual foi a estrutura de comunicação utilizada pelo fluxo de informação?

59. Qual o papel da tecnologia na busca ou na consolidação dos dados para a criação da informação?

60. O conteúdo da informação recebida no dia da decisão foi suficiente? Qual era o seu papel, utilidade e seu tipo?

61. Quais as informações que você considera como uma "informação estratégica"?

- * Como a efetividade se apresenta para os processos de comunicação dentro do processo decisório:
62. Quais eram as informações que estavam disponíveis na cooperativa para a decisão? Houve acesso a essas informações? Qual a avaliação desse acesso às informações?
- Todos os tipos [Econômicas, funcionais (RH, FIN, MKT e PROD), concorrentes] Apenas as funcionais Apenas as financeiras Apenas concorrentes Não havia informações consistentes, foram construídas no decorrer da elaboração
- Excelente Ótimo Bom Neutro Regular Ruim Péssimo
63. As informações chegaram a tempo para tomada de decisão? Qual a classificação da velocidade (tempo) de acesso à informação?
- Excelente Ótimo Bom Neutro Regular Ruim Péssimo
64. As informações disponíveis foram úteis/necessárias para a tomada de decisão? Qual a classificação da clareza (conteúdo/precisão) da comunicação?
- Excelente Ótimo Bom Neutro Regular Ruim Péssimo
65. A interpretação daquelas pessoas que receberam as informações foi coerente com a intenção do emissor? Qual a frequência em que ocorre o alinhamento das interpretações do emissor e do receptor para a tomada de decisão?
- Sempre Freqüente Esporádica Neutro As vezes Raramente Nunca
66. A comunicação/informação contribui para a tomada de decisão? Como? A redução da ambigüidade e/ou incerteza ocorreu com que frequência?
- Até 25% De 25,1% a 50% De 50,1% a 75% Acima de 75,1%
67. As informações utilizadas no dia da decisão sobre o investimento que a cooperativa estava fazendo, eram informações facilmente coletadas no mercado?
- São fáceis ou difíceis de serem imitadas?
- São valiosas e raras ou comuns(toda empresa concorrente possui)?
- Se rara, valiosa ou de difícil imitação, qual foi a origem destas informações?

PÓS INVESTIMENTO

Fontes primárias: Entrevistas com: Presidente da cooperativa, chefes das cooperativas ou representantes dos cooperados, cooperados fornecedores de MP, responsável ou gerente da área envolvida no investimento.

Fontes secundárias: atas e documentos onde estão expressos os resultados do investimento

Perguntas:

68. Após a tomada de decisão, quais processos de comunicação ocorrem para com os cooperados? E para os funcionários? Quais os instrumentos utilizados?
69. Após a tomada de decisão, como ocorre a execução das ações propostas?
70. Após a tomada de decisão, quais os instrumentos e processos de comunicação presentes na execução das ações propostas?
71. As pessoas envolvidas para a decisão foram suficientes? Existia conhecimento por parte destas pessoas sobre o investimento que foi tomado?
72. Qual o papel da tecnologia em relação as informações utilizadas?
73. Quais foram as pessoas que estavam envolvidas no fornecimento destas informações?
74. Qual foi o processo utilizado para a busca da informação (manual, automatizado)?
75. Qual foi a estrutura de comunicação utilizada pelo fluxo de informação?
76. Faltaram informações consideradas “estratégicas” para a tomada de decisão?
- * Como a efetividade se apresenta para os processos de comunicação dentro do processo decisório:
77. Quais eram as informações que estavam disponíveis na cooperativa para a formulação das propostas? Houve acesso a essas informações? Qual a avaliação desse acesso às informações?
- () Todos os tipos [Econômicas, funcionais (RH, FIN, MKT e PROD), concorrentes] () Apenas as funcionais () Apenas as financeiras () Apenas concorrentes () Não havia informações consistentes, foram construídas no decorrer da elaboração
- () Excelente () Ótimo () Bom () Neutro () Regular () Ruim () Péssimo
78. Faltou informação para a tomada desta decisão? De que tipo? Origem desta informação? Faltou mais explicações e análises sobre a decisão de investimento?
79. As informações chegaram a tempo para tomada de decisão? Como você classificaria a velocidade (tempo) de acesso a informação?
- () Excelente () Ótimo () Bom () Neutro () Regular () Ruim () Péssimo
80. As informações disponíveis foram úteis/ necessárias para a tomada de decisão? Como você classificaria a clareza (conteúdo/precisão) da comunicação?
- () Excelente () Ótimo () Bom () Neutro () Regular () Ruim () Péssimo
81. Existiram informações desnecessárias para a tomada de decisão? Que tipo de informação era ou foi desnecessária?

82. A interpretação daquelas pessoas que tomaram a decisão foi coerente com os objetivos iniciais propostos? Qual o percentual de coerência para o alinhamento dos objetivos propostos e o que foi decidido?
 Até 25% De 25,1% a 50% De 50,1% a 75% Acima de 75,1%
83. O que faltou para que as expectativas iniciais fossem atendidas?
84. O que foi feito para corrigir as falhas identificadas? Quais informações foram necessárias? Quais processos de comunicação estiveram presentes nessas correções?
85. A comunicação/informação contribuiu para a tomada de decisão? Como? A redução da ambigüidade e/ou incerteza ocorre com freqüência?
 Até 25% De 25,1% a 50% De 50,1% a 75% Acima de 75,1%
86. Como essa decisão está influenciando as atuais atividades da cooperativa?
87. Hoje a cooperativa possui alguma informação que é vital para a sobrevivência deste investimento e que pode ser considerada como um recurso raro, não imitável ou valioso?

ANEXO B

QUESTIONÁRIO

Sr. Cooperado,
Convidamos o sr. a participar de uma pesquisa que tem o objetivo de medir como está a comunicação entre a CONFEPAR e o Sr. Esta pesquisa busca auxiliar a CONFEPAR na implantação de melhorias na comunicação entre a cooperativa e os seus cooperados. Agradecemos a sua participação antecipadamente.

1. Há quanto tempo o Sr(a) é associado(a) da cooperativa? (Marque com um X apenas **UMA** alternativa)

<input type="checkbox"/> até 2 anos	<input type="checkbox"/> De 5 a 10 anos;
<input type="checkbox"/> de 2 a 5 anos;	<input type="checkbox"/> Acima de 10 anos.

2. Qual o tamanho da sua propriedade? _____ Alqueres.

3. ENUMERE em ordem de importância, os meios para o Sr(a) ficar sabendo o que está acontecendo na CONFEPAR. (6 - para o MAIS importante e 1 - para o MENOS importante)

	Assistência técnica da Confepar		Carta (mala direta)
	Contato da sua cooperativa		Via telefone
	Dia de Campo		Contato com outros cooperados

4. Qual é a frequência que o Sr(a) costuma receber as informações abaixo da CONFEPAR? (marque com um X apenas **UMA** opção para **CADA** tipo de informação)

TIPOS DE INFORMAÇÕES	Nunca				Sempre
	1	2	3	4	5
Sobre o mercado (preços do produto, informações da safra, cotação do dólar)					
Sobre financiamentos para os cooperados					
Sobre propostas de investimentos a serem feitos pela cooperativa					
Sobre técnicas de produção (aumentar a qualidade do produto e a produtividade da lavoura)					
Informações individuais sobre o seu relacionamento com a cooperativa					

5. Como o Sr(a) avalia o grau de CLAREZA de TODAS as informações que recebe da CONFEPAR? (marque com um X apenas **UMA** opção)

Totalmente claro						Totalmente confusa
1	2	3	4	5	6	7

6. Como o Sr(a) avalia a UTILIDADE das informações que recebe da CONFEPAR (marque com um X apenas **UMA** opção):

Totalmente úteis						Totalmente inúteis
1	2	3	4	5	6	7

7. A QUANTIDADE de pessoas que passam informações para o Sr(a) é (marque com um X apenas **UMA** opção):

Totalmente suficiente						Totalmente insuficiente
1	2	3	4	5	6	7

8. Qual o seu grau de CONFIANÇA sobre as informações que são fornecidas pela CONFEPAR? (marque com um X apenas **UMA** opção)

Confio Totalmente							Desconfio Totalmente
1	2	3	4	5	6	7	

9. ENUMERE em ordem de importância, os meios para o Sr(a) ficar sabendo que a indústria do leite iria ser modernizada. (6 - para o MAIS importante e 1 - para o MENOS importante)

	Assistência técnica da Confepar		Carta (mala direta)
	Contato da sua cooperativa		Via telefone
	Dia de Campo		Contato com outros cooperados

10. Existe outro meio que o senhor considera importante e não foi listado acima?

Resposta: _____

- 11 O Sr(a) considerava esse investimento feito pela CONFEPAR (marque com um X apenas **UMA** alternativa): (investimento - aumento da capacidade de produção e modernização das instalações da fábrica)

Totalmente necessário							Totalmente desnecessário
1	2	3	4	5	6	7	

- 12 Enquanto a obras de modernização da indústria eram realizadas, o Sr(a) recebia alguma informação sobre o andamento das obras? (Marque com um X, apenas **UMA** alternativa)

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	-----	--------------------------	-----

- 13 Depois que a indústria ficou pronta, qual frequência as informações abaixo chegaram para o Sr(a)? (marque com um X apenas **UMA** alternativa para CADA tipo de informação)

TIPOS DE INF.	Nunca	Anual	Semestral	Trimestral	Mensal	Quinzenal	Semanal
	1	2	3	4	5	6	7
Produção							
Quadro de pessoal							
Lucratividade							
Qualidade do produto							

- 14 Considerando o seu relacionamento geral com a cooperativa, o Sr(a) está? (marque com um X apenas **UMA** alternativa)

Totalmente satisfeito							Totalmente insatisfeito
1	2	3	4	5	6	7	

- 15 ENUMERE em ordem de importância, o que é mais importante para você em relação a Confepar. (6 - para o MAIS importante e 1 - para o MENOS importante)

	Assistência técnica da cooperativa		Visita a sede da Confepar
	Recebimento em dia		Preço do leite
	Mais informações sobre o mercado		Fontes de financiamentos / investimentos

16. Dentre as alternativas apresentadas, qual a mais importante que te leva a ser FIEL com a CONFEPAR? (Marque com um X apenas **UMA** alternativa)

<input type="checkbox"/>	Preço da matéria prima
<input type="checkbox"/>	Assistência técnica
<input type="checkbox"/>	OUTRA. Especificar

Outra: _____

17. Dê uma sugestão para melhorar a comunicação entre o cooperado e a Confepar.

A CONFEPAR AGRADECE A SUA COLABORAÇÃO E LHE DESEJA UM EXCELENTE FINAL DE ANO !!!