

Impactos da tecnologia da informação na dimensão competitiva de agentes da cadeia produtiva do leite

Aleandra da Silva Figueira¹
Gustavo Quiroga Souki²
André Luiz Zambalde³
Luiz Marcelo Antonialli⁴

Resumo

A tecnologia da informação (TI) vem sendo considerada um importante agente de reestruturação do ambiente e das funções dentro e fora das organizações, por interligar pessoas, processos e empresas. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho foi estudar o uso da tecnologia da informação por produtores e cooperativas da cadeia produtiva do leite na região Sul de Minas Gerais, enfatizando os impactos proporcionados pela TI na dimensão competitiva. A metodologia utilizada baseou-se na pesquisa qualitativa, enquadrando-se também no método de estudo de caso. Verificou-se que a TI tem auxiliado os segmentos estudados no acirrado mercado competitivo, por meio do controle interno de atividades. O estudo permitiu verificar também a falta de preocupação dos produtores e das cooperativas com o ambiente externo de suas organizações, ou seja, o foco predominante é ainda intra-organizacional, o que faz com que os benefícios obtidos com a utilização de tais tecnologias ainda sejam limitados.

Palavras-chave: sistemas de informação, pecuária leiteira, cooperativa.

1. Introdução

O agronegócio do leite no Brasil - cadeia produtiva que envolve a fabricação de insumos, a produção nas fazendas, o processamento, a transformação e o consumo - permaneceu atrelado ao controle estatal de preços, a falta de investimentos na produção, a dependência de importações, a predominância de rebanho não especializado e a forte participação no mercado informal, de 1945 a 1990.

Todavia, após a desregulamentação do mercado em 1991, maiores níveis de produção, de produtividade e de qualidade passaram a ser exigidos, obrigando os produtores a reverem sua forma de atuação para se manterem no mercado. No afã de se manterem competitivos, os produtores passaram a efetuar amplas mudanças tanto no âmbito técnico quanto no administrativo.

¹ Mestre em Administração. Professora do Centro Federal de Educação Tecnológica de Bambuí – CEFET. Rua Rodolfo José Chaves, 10 - apto 02. Centro, Bambuí – M.G. Cep 38900-000 Telefone: (37) 3431-4426 aleandrafigueira@uol.com.br

² Doutor em Administração - Professor do Mestrado Profissional em Administração da FEAD – Minas (Centro de Gestão Empreendedora). Rua Engenheiro Alberto Pontes, 411 Apto. 802 Bairro Estoril. Belo Horizonte – MG. CEP: 30.455-740. souki@consumer.com.br

³ Professor Doutor da Universidade Federal de Lavras (UFLA). Caixa Postal 36. Campus Lavras – MG 37200-000 zamba@ufla.br

⁴ Doutor em Administração - Professor do Mestrado Profissional em Administração da FEAD – Minas (Centro de Gestão Empreendedora). Rua Chicago 450/201, Bairro Sion, Belo Horizonte-MG, CEP: 30.315-520. lmantonialli@uol.com.br

No campo técnico buscou-se aprimorar a genética dos animais por meio da inseminação artificial e da transferência de embriões, melhorar a qualidade da nutrição dos animais, cada dia mais exigentes em função dos aumentos de produtividade, adequar o manejo e as instalações às novas demandas, adotar a mecanização da ordenha, controlar as doenças que afetam o rebanho, contratar consultores qualificados, entre outras (Souki et al, 2001).

Na esfera administrativa, os empresários rurais buscaram efetuar mudanças administrativas, por meio da contratação de funcionários mais qualificados, do controle dos custos de produção, da alocação mais adequada de recursos, da padronização dos processos e do estabelecimento de fluxos de produção de acordo com as épocas de maior retorno, da melhoria da qualidade dos produtos, da participação de associações de defesa de classe, entre outros. Além disso, buscou-se implementar as novas tecnologias de informação e comunicação (computadores, periféricos, programas, redes e sistemas de comunicação).

Conforme Souki, Xisto e Salazar (1999), as novas tecnologias de informação e comunicação permitem gerar e difundir informações de qualidade de forma rápida, sendo potencialmente úteis para os processos administrativos em que decisões com segurança e em tempo hábil, representam condição básica para o sucesso das atividades.

Nesse sentido, o objetivo do presente trabalho foi identificar as relações entre adoção e uso da tecnologia da informação e melhoria da competitividade por organizações (produtores e cooperativas) da cadeia produtiva do leite no Sul de Minas Gerais.

2. Competitividade e tecnologia da informação

A competitividade é um grande desafio enfrentado pelas empresas, pois, para ser competitivo, é necessário o ajustamento de uma série de variáveis que incidem sobre as possibilidades de competir nos mercados nacional e internacional. Não há uma definição precisa, ao contrário, compreende tantas facetas de um mesmo problema que não há consenso no entendimento dos elementos que a definem, portanto dificilmente se pode estabelecer uma única definição que seja abrangente e útil.

Zylbersztajn (1995) relaciona a competitividade com a conduta e a agilidade que sistemas produtivos têm de se adaptarem às mudanças ambientais, enfatizando a importância do ambiente institucional e de mecanismos de coordenação eficientes para lidar com as transações.

Na perspectiva operacional e econômica, a competitividade está relacionada à capacidade de sobreviver e, de preferência, crescer em mercados correntes ou novos mercados (Jank et al., 1999), ou seja, a capacidade da organização em fortalecer sua posição no mercado, aumentando sua participação e seu lucro ou alocando e administrando recursos para mercados em crescimento (Marques et al., 2001).

A competitividade pode ser trabalhada sob várias dimensões e abordagens conceituais. Vale lembrar idéias básicas embutidas em alguns desses conceitos, relacionadas à produtividade, inovações tecnológicas, gerenciais e organizacionais, a infra-estrutura de apoio, preço, qualidade, diferenciação, *market share* e lucratividade. Enfim, diagnosticar competitividade requer, inicialmente, que se delinieie o debate teórico, caso contrário pode-se incorrer no equívoco de utilizar uma imensidão de variáveis que perdem o seu significado ou relevância.

A abordagem da competitividade com base na tecnologia da informação originou-se da possibilidade de que essa tecnologia fosse considerada como um fator de sucesso para a organização. A identificação dos primeiros fatores e efeitos da tecnologia da informação sobre

as variáveis estratégicas teve origem nos trabalhos de Porter (1980) e Porter & Millar (1985), que apresentaram alterações na maneira de se fazer negócios. Tais autores mostraram que não restam dúvidas da importância da tecnologia da informação para o sucesso das estratégias competitivas. O caso do potencial estratégico da tecnologia da informação tem se fortalecido ao longo dos anos. Com isso, houve aumento na literatura que aborda a tecnologia da informação e a estratégia competitiva (Mahmood & Soon, 1991; Segars et al., 1994; Venkatraman, 1994; Palvia, 1997; Loebbecke & Powell, 1998; Marques et al., 2001).

As pesquisas nessa área têm sugerido uma variedade de fatores que afetam as organizações em sua formulação estratégica e busca de vantagens competitivas (Mata et al., 1995). Os modelos teóricos utilizados para medir os efeitos da tecnologia da informação sobre as variáveis estratégicas competitivas das organizações têm por base os desenvolvidos e validados por Venkatraman (1994) e Di Serio, citado por Marques et al. (2001).

De acordo com o modelo de Venkatraman (1994), a tecnologia da informação é usada estrategicamente pelas organizações em cinco níveis crescentes: exploração localizada, integração interna, reengenharia de processos, reengenharia de redes de negócios e redefinição do escopo dos negócios, oferecendo diferenciais de competitividade (Figura 1).

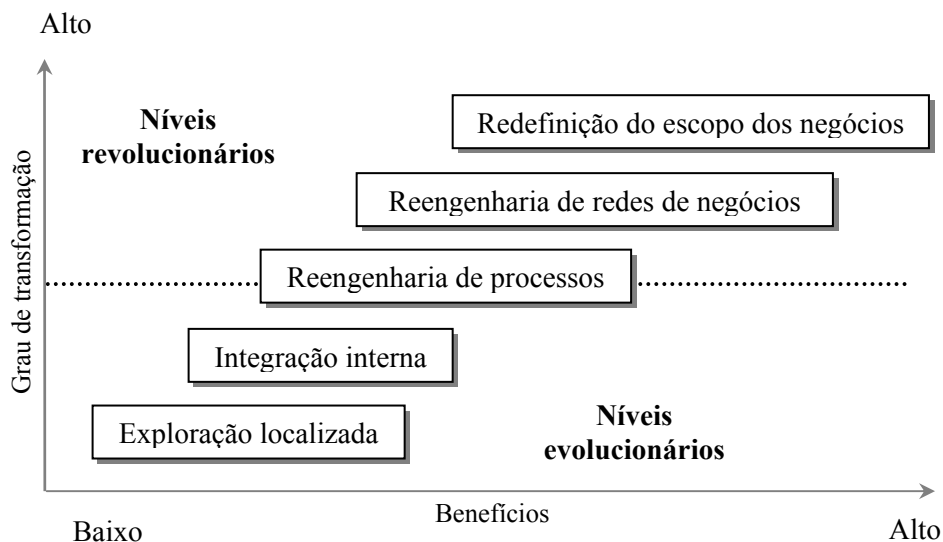


Figura 1. Níveis estratégicos da tecnologia da informação.
Fonte: Venkatraman (1994).

A exploração localizada ocorre quando o uso da tecnologia se dá de forma discreta em processos localizados; a integração interna é quando a organização realiza uma integração dos processos aumentando potencialmente a eficácia e eficiência da organização como um todo; a reengenharia de processos é quando a tecnologia é usada para mudar o negócio da empresa; a reengenharia de redes de negócios ocorre quando a tecnologia é usada para redefinir a rede de negócios; a redefinição do escopo dos negócios é o uso da tecnologia para explorar novas oportunidades. Os dois primeiros níveis são considerados evolucionários porque requerem mudanças incrementais no processo organizacional existente, enquanto que os demais níveis representam uma natureza revolucionária, determinando a transformação dos processos de negócio (Venkatraman, 1994).

Graeml (2000) concorda que a exploração localizada e a integração interna podem trazer benefícios competitivos à organização, sendo que estes só ocorrem quando aparecem os

verdadeiros ganhos por meio do redesenho dos processos, libertando-os dos conceitos administrativos herdados da era industrial. O autor também confirma que o redesenho da rede de negócios, com o apoio da tecnologia da informação, pode levar, na seqüência, à redefinição do próprio escopo de atuação da organização, pois, segundo Castells (2001), as redes interativas de computadores criam novas formas e canais de comunicação que moldam a vida da organização e são moldadas por ela.

Dentro da visão de Di Serio, no trabalho de Marques et al. (2001), há cinco fatores que afetam a competitividade da organização: eficiência, qualidade, tempo, flexibilidade e inovação (Figura 2), classificando-a como uma empresa eficiente, de qualidade, ágil, flexível e/ou inovadora. O uso da tecnologia da informação como ferramenta estratégica auxilia na reformulação desses fatores para que a organização torne-se mais competitiva.

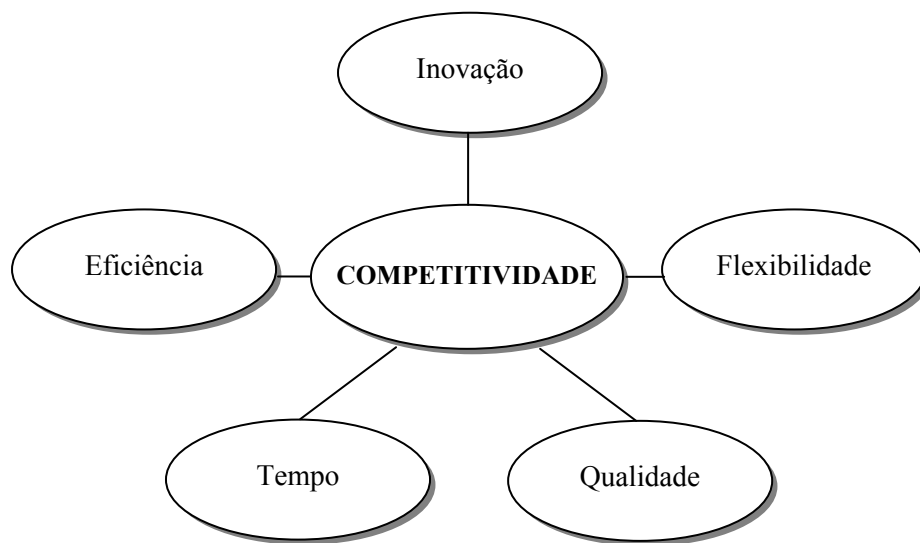


Figura 2. Os cinco fatores que afetam a competitividade.

Fonte: Adaptado pelos autores, com base em Di Serio, citado por Marques et al. (2001).

Segundo Di Serio, citado por Marques et al. (2001), eficiência é a capacidade em atingir os objetivos com a melhor relação custo-benefício no uso dos recursos disponíveis; já qualidade visa a oferecer um produto/serviço de acordo com as especificações/necessidades exigidas pelo cliente; tempo relaciona-se ao poder de resposta, de forma rápida, aos novos requisitos de mercado; flexibilidade é a capacidade de oferecer uma variedade de produtos/serviços em nível de customização que atenda às necessidades individualizadas de cada cliente; e inovação é o potencial para conceber idéias, práticas e produtos/serviços que sejam novos no mercado.

3. Metodologia

Na presente pesquisa optou-se pelo método qualitativo e de natureza exploratória, tendo sido desenvolvida com base em um estudo de caso, sendo que foram selecionadas duas cooperativas e quatro produtores de leite associados a elas, todos da região sul de Minas Gerais. Por motivo de sigilo, optou-se por omitir os nomes das organizações.

Conforme Marconi & Lakatos (2003), as pesquisas exploratórias permitem ao pesquisador obter uma melhor compreensão de um problema ou defini-lo com maior precisão. Por meio de pesquisas dessa natureza é possível isolar variáveis, estabelecer relações-chave e desenvolver hipóteses, além de definir prioridades para pesquisas posteriores

A opção por um estudo de caso nessa pesquisa deve-se ao fato de que esse é um tipo recomendado quando se deseja analisar em profundidade múltiplas dimensões de um objeto ou de um problema. Diversos autores ressaltam a importância e as características dos estudos de caso em pesquisas na área de administração, dentre os quais pode-se destacar Morgan e Smirich (1980), Yin (1981), Yin (1990), Campomar (1991), Godoy (1995). Assim sendo, tal tipo de pesquisa é útil quando se deseja examinar detalhadamente um ambiente, um simples sujeito ou uma situação particular; quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e; quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto da vida real (Godoy, 1995).

Yin (1990) corrobora com tal perspectiva, destacando que o estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidências são usadas.

A coleta de dados foi realizada durante os meses de novembro a dezembro de 2002, por meio de técnicas como análise documental e entrevistas pessoais. As entrevistas pessoais foram aplicadas nos produtores e nos administradores das cooperativas, com o auxílio de um roteiro semi-estruturado previamente desenvolvido. Além disso, por meio da análise documental, buscou-se ainda levantar informações relevantes aos objetivos do trabalho nos documentos disponibilizados pelas organizações.

Marconi & Lakatos (2003) sugerem que os pesquisadores recorram a pesquisas documentais e bibliográficas com o objetivo de obter elementos prévios sobre o campo de interesse, identificar problemas e orientar para outras fontes de coleta de informações. Tais autoras destacam que a pesquisa documental pode ser escrita, por meio de documentos oficiais, fontes estatísticas, publicações administrativas e documentos particulares, ou incluir também fotografias, objetos, vestuário, folclore, etc. Já a pesquisa bibliográfica inclui materiais oriundos da imprensa escrita (jornais e revistas), meios audiovisuais (rádio, fitas, televisão e CD), material cartográfico (mapas e gráficos), e publicações (livros, anais de congressos, teses e dissertações, publicações avulsas), entre outras.

No que se refere às entrevistas pessoais, tais autoras destacam que tal técnica permite ao pesquisador averiguar fatos atuais ou passados, além de levantar opiniões e sentimentos dos entrevistados acerca de um determinado assunto.

4. Resultados e discussão

4.1 Impactos da tecnologia da informação nas propriedades rurais

Os produtores classificam como vantagem competitiva os seguintes aspectos: produto, produção e mercado, tanto que vêm traçando as estratégias com base em quatro fatores principais: controle da qualidade da matéria-prima recebida, melhoria da qualidade dos produtos, redução dos custos de produção e monitoramento das tendências do consumidor.

Criar vantagem competitiva, com base na tecnologia da informação, não é algo facilmente alcançável para a maioria dos produtores rurais, pois, atualmente, o uso da tecnologia ocorre, principalmente, como uma ferramenta operacional interna para o controle

do rebanho (Tabela 1). São, portanto, geradas informações sobre a alimentação, a lactação, a produção, a mortalidade, entre outras. Tais informações têm sido utilizadas pelos produtores principalmente no afã de reduzir os custos de produção.

Tabela 1. Dimensão competitiva da tecnologia da informação na opinião dos produtores rurais.

Dimensão competitiva	Produtores			
	A	B	C	D
Pesquisa sobre produtos, plantio, formas produção	hoje	futuro	hoje	-
Gerenciamento interno da organização	futuro	-	futuro	futuro
Controle da qualidade dos produtos	futuro	futuro	futuro	-
Difusão de informações aos funcionários	futuro	-	futuro	futuro
Elaboração do planejamento estratégico	futuro	futuro	futuro	futuro
Controle do rebanho	hoje	hoje	hoje	hoje
Relacionamento com a cadeia produtiva do leite	-	futuro	futuro	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando o uso da tecnologia da informação em função das estratégias competitivas da organização, Venkatraman (1994) afirma que se pode ter uma clara visualização do posicionamento dos produtores no nível 1 do diagrama apresentado na Figura 3, pois essas tecnologias são introduzidas somente para o controle do rebanho e, em casos isolados, para pesquisa sobre produtos e formas de produção (Tabela 1).

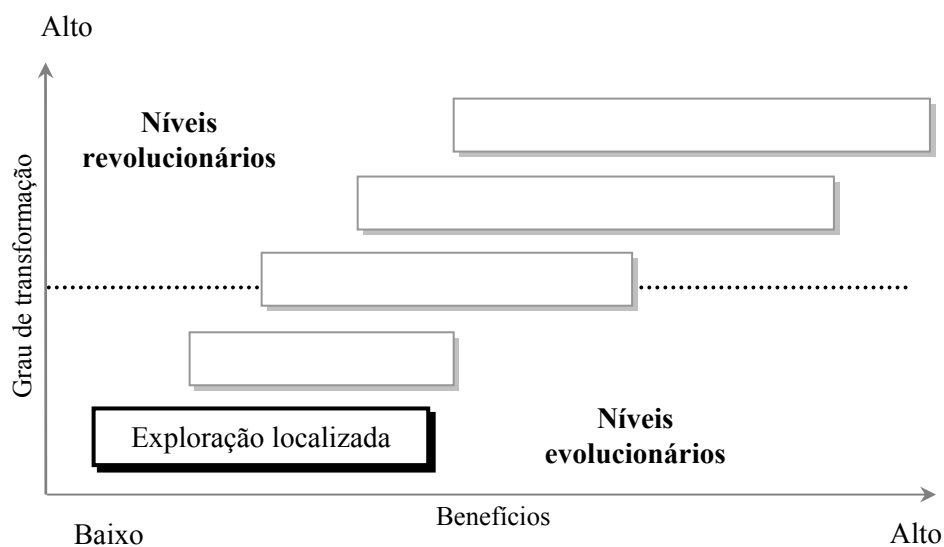


Figura 3. Nível estratégico da tecnologia da informação nas propriedades rurais, aplicando o modelo de Venkatraman (1994).

Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, os recursos da tecnologia da informação são usados somente para uma exploração localizada, alcançando uma melhor eficiência no controle do rebanho, conforme os relatos:

“A informática me dá um relatório mensal sobre a taxa de mortalidade pra eu tomar providências, se está aumentando os abortos...”

(Relato do Produtor-B)

“A informática me dá o controle do toque das vacas, a época certa pra eu fazer o toque e ver se a vaca está prenha ou não... me fala quando eu devo secar a vaca, senão na próxima lactação ela não produz nenhum leite... me dá sexo de cria, quantos machos, quantas fêmeas pra eu poder fazer a vacinação... me dá a listagem de todas as lactações do gado pra eu poder fazer o descarte do gado... me dá a filiação do gado, a gente sabe quem é o pai, quem é a mãe, isso é muito importante para a genética do gado.”

(Relato do Produtor-C)

Conforme mencionado no modelo de Di Serio, verificou-se que o fator tempo foi reduzido devido ao uso da tecnologia da informação (Figura 4). Isso porque os produtores pesquisados relataram a ocorrência de um aumento na velocidade do processamento de dados do rebanho com o uso de tais tecnologias para o controle (Tabela 1), agilizando os processos de tomada de decisão.

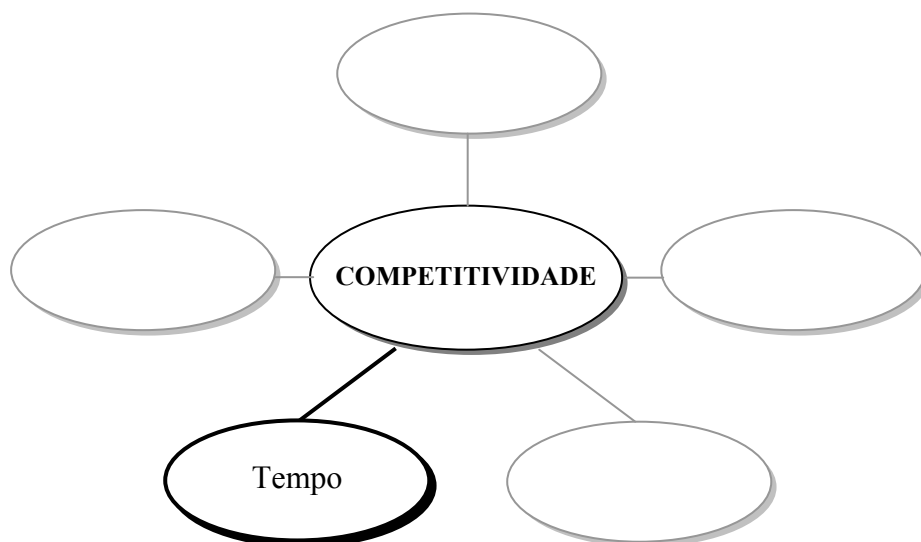


Figura 4. Fatores de competitividade afetados pela tecnologia da informação nas propriedades rurais, aplicando o modelo de Di Serio, citado por Marques et al. (2001).

Fonte: Dados da pesquisa.

Acredita-se que, conforme mencionado em tal modelo, a redução do fator tempo tenha

o potencial de afetar positivamente a competitividade da organização. O relato do Produtor-A confirma tais afirmativas:

“A informática contribuiu na coleta e no acesso imediato aos dados, isso é fundamental. Eu chego na fazenda hoje e tiro lote por lote, quanto que estão gastando por dia, quanto que estão retornando, se está sendo viável, até para comparar com outras atividades. Tem uma área destinada a leite, se produzisse milho seria melhor? Mas como é que você sabe se não tiver acesso aos dados” .

(Relato do Produtor-A)

Neste aspecto reside um ponto importante, as organizações do segmento da produção primária de leite não são classificadas como empresa ágil do ponto de vista de Di Serio, pois utilizam a tecnologia da informação exclusivamente para funções internas de manejo e não para atender de forma rápida as exigências do mercado. No entanto, pode-se observar, pelos resultados obtidos (Tabela 1), a preocupação das organizações em aprimorar o uso da tecnologia da informação para o gerenciamento interno (Produtor A, C e D), para o controle da qualidade dos produtos (Produtor A, B e C), para a difusão de informações aos funcionários (Produtor A, C e D) e para a elaboração de um planejamento estratégico (Produtor A, B, C e D).

4.2 Impactos da tecnologia da informação nas cooperativas

Em ordem decrescente, as principais estratégias verificadas no âmbito das cooperativas foram: melhoria da qualidade dos produtos, controle da qualidade da matéria-prima recebida, redução dos custos de produção e monitoramento da tendência do mercado. Portanto, as cooperativas têm como aspectos de vantagem competitiva a qualidade e o preço, conforme se observa na seguinte afirmativa:

“Primeiro a qualidade, você tem que bater em cima da qualidade. E preço do produto, porque hoje não é só qualidade, se você não tiver preço também... Agora, para você ter preço, você precisa estar muito atento ao sistema produtivo, desde a produção primária até chegar ao produto final...”

(Relato da Cooperativa-B)

As estratégias das cooperativas são bem parecidas com as dos produtores rurais, o que mostra uma sincronia entre esses dois segmentos da cadeia produtiva do leite. A tecnologia da informação vem contribuindo de forma satisfatória a essas vantagens por meio do gerenciamento interno (Cooperativa-A e Cooperativa-B), criação do banco de dados de clientes e suas características (Cooperativa-B), pesquisa de preço aos fornecedores (Cooperativa-B) e automação da produção com redução de custos e estoques (Cooperativa-A) (Tabela 2).

Tabela 2. Dimensão competitiva da tecnologia da informação na opinião dos entrevistados das cooperativas.

Dimensão competitiva	Cooperativa	
	A	B
Gerenciamento interno da organização	hoje	hoje
Banco de dados de clientes (características)	futuro	hoje
Pesquisa de preços dos fornecedores	-	hoje

Comunicação com bancos e pagamento de funcionários	hoje	futuro
Conexão on-line com filiais	futuro	futuro
Automação da produção, reduzindo custos e estoques	hoje	-

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o modelo de Venkatraman (1994), pode-se classificar as cooperativas quanto à aplicação da tecnologia da informação no nível 3, denominado reengenharia de processos (Figura 5), pois apenas os processos internos foram transformados, a rede e o escopo do negócio não foram afetados.

No entanto, os resultados refletem o interesse das cooperativas em aperfeiçoar o uso da tecnologia da informação, atingindo os níveis 4 e 5, ou seja, para a reengenharia das redes de negócio e a redefinição do escopo do negócio, nos seguintes aspectos: elaboração do planejamento estratégico, conexão on-line com filiais e relacionamento com a cadeia produtiva do leite (Tabela 2).

Do ponto de vista de Graeml (2000), o segmento de processamento e transformação apresenta tendência revolucionária através do redesenho dos processos, de forma a maximizar a exploração das capacidades disponibilizadas pela tecnologia da informação, diferentemente do segmento de produção primária que apresenta natureza evolucionária, pelas mudanças incrementais no processo de controle de rebanho existente.

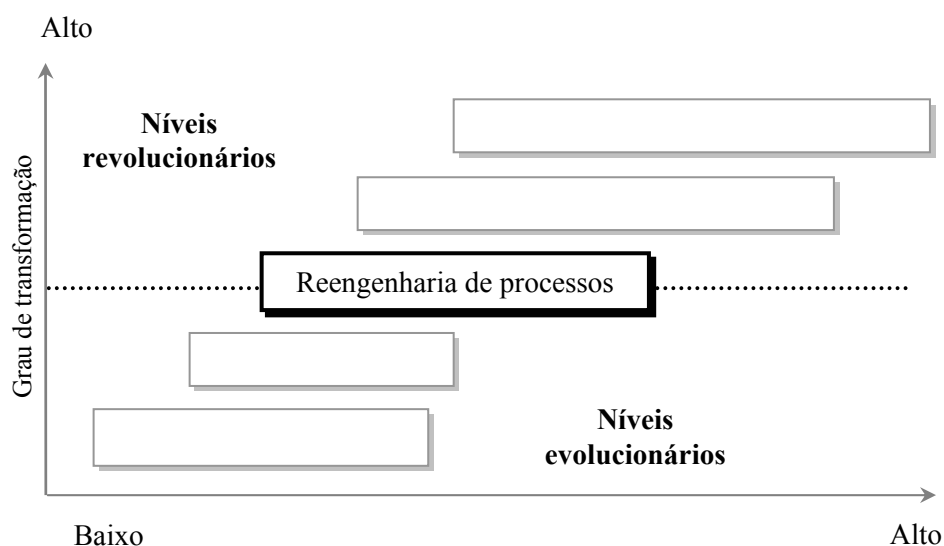


Figura 5. Nível estratégico da tecnologia da informação nas cooperativas, aplicando o modelo de Venkatraman (1994).

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme o modelo proposto por Di Serio, citado por Marques et al. (2001), os entrevistados acreditam que três dos fatores que afetam a competitividade das organizações foram influenciados pela tecnologia da informação: qualidade, tempo e eficiência (Figura 6).

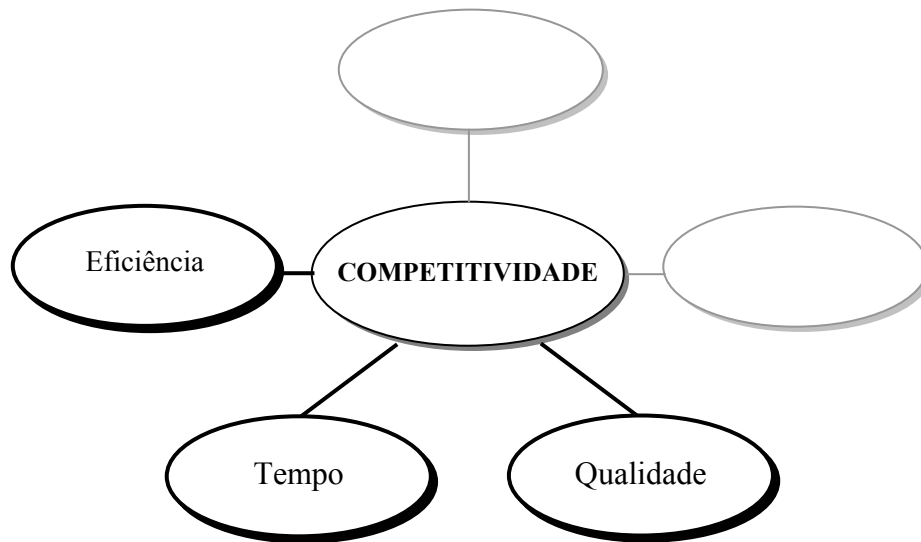


Figura 6. Fatores de competitividade afetados pela tecnologia da informação nas cooperativas, aplicando o modelo de Di Serio, citado por Marques et al. (2001).
 Fonte: Dados da pesquisa.

Isso porque a tecnologia da informação possibilitou a verificação dos padrões do leite (acidez, resíduos químicos, adulteração, etc.) na plataforma de recebimento do leite, gerando informações que auxiliam no descarte do leite, para a penalidade do produtor e para o pagamento diferenciado por qualidade. No entanto, a qualidade não se limitou apenas a matéria-prima recebida, com a integração dos processos e com o uso intensivo da tecnologia, houve uma melhoria na qualidade das transações internas, diminuindo os freqüentes erros.

Quanto à agilidade e velocidade, os entrevistados destacam que a tecnologia da informação:

“... contribuiu pela velocidade que te apresenta os dados, se você fosse procurar, fazer uma pesquisa manual, fica mais difícil. Hoje, você procura na internet e vê preço, fornecedores, é muito mais fácil.” (Relato da Cooperativa-A)

“... contribuiu com informações rápidas. Na área comercial, eu tenho a qualquer momento um preço atualizado, eu tenho a qualquer momento o meu estoque, eu tenho a qualquer momento a margem de lucro que a cooperativa está obtendo em cada item que ela está vendendo.” (Relato da Cooperativa-A)

“... contribuiu para a agilidade dos processos internos.” (Relato da Cooperativa-B)

“... contribuiu através do banco de dados, a gente tem o controle de quais produtos mais vendes, quais as épocas de comprar, evolução de preços, contribui bastante com informações precisas...” (Relato da Cooperativa-B)

O uso da tecnologia da informação, por meio dos softwares de gestão integrados, permitiu às organizações obterem uma melhor relação custo-benefício. Portanto, considerando-se a classificação de Di Serio (Marques et al., 2001), as organizações do segmento de processamento e transformação podem ser consideradas empresas eficientes, ágeis e de qualidade, uma vez que a tecnologia da informação está sendo usada para o gerenciamento dos processos e decisões internas.

5. Conclusões

As organizações da cadeia produtiva do leite reconhecem a importância do uso da tecnologia da informação nos dias atuais. Tanto que as informações passaram a ser coletadas, armazenadas, processadas, organizadas e disponibilizadas pelos diversos setores da organização (intra-organizacional).

Quanto à relação da tecnologia da informação com a competitividade das organizações, os entrevistados acreditam que a tecnologia da informação tem auxiliado os produtores rurais e as cooperativas a sobreviverem no acirrado mercado competitivo. Para os produtores rurais, especificamente por meio do controle do rebanho e, para as cooperativas, principalmente devido ao gerenciamento interno mais eficaz da organização. Todavia, como a utilização de tais tecnologias ainda ocorre em níveis estratégicos evolucionários (Exploração localizada para os produtores rurais e Reengenharia de processos para as cooperativas), os benefícios obtidos ainda sejam limitados.

Finalmente, cabe observar que o estudo permitiu verificar a falta de percepção dos produtores e das cooperativas em relação à cadeia produtiva como um todo (ambiente externo). A tecnologia da informação, sem dúvida, pode contribuir para incremento da competitividade das organizações que atuam na cadeia produtiva do leite. No entanto, é imprescindível que as organizações busquem utilizá-la em níveis estratégicos mais elevados, para que possam obter maiores benefícios.

6. Referências bibliográficas

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisa para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v.26, n.3, p.95-97, jul./set. 1991.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede: a era da informação - economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 2001. 617 p.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 1995.

GRAEML, A. R. **Sistemas de informação: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa**. São Paulo: Atlas, 2000. 136 p.

JANK, M. S.; FARINA, E. M. M. Q.; GALAN, V. B. **O agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: Milkbuzz, 1999. 107 p.

LOEBBECKE, C.; POWELL, P. Competitive advantage from IT in logistic: the integrated transport tracking system. **International Journal of Information Management**, Oxford, v. 18, n. 1, p. 17-27, 1998.

MAHMOOD, M. A.; SOON, S. K. A comprehensive model for measuring the potential impact of information technology on organizational strategic variables. **Decision Sciences**, Atlanta, v. 22, n. 4, p. 869-897, 1991.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003. p.174-215

MARQUES, E. V.; DI SERIO, L. C.; MAGNANI, A. The use of information technology as factor of competitiveness in brazilian retail. In: THE BUSINESS ASSOCIATION OF LATIN AMERICAN STUDIES, 2., 2001, Caracas. **Anais...** Caracas: BALAS, 2001. 1 CD-ROM.

MATA, F. J.; FUERST, W. L.; BARNEY, J. B. Information technology and sustained

competitive advantage: a resource-based analysis. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 19, n. 4, p. 487-506, Dec. 1995.

MORGAN, G.; SMIRICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 5, n.4, p.491-500, 1980.

PALVIA, P. Developing a model of the global and strategic impact of information technology. **Information & Management**, Amsterdam, v. 32, n. 5, p. 229-244, Oct. 1997.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. Free Press: New York, 1980. 396 p.

PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, Boston, v. 63, n. 4, p. 149-160, July/Aug. 1985.

SEGARS, A. H.; GROVER, V.; KETTINGER, W. J. Strategic users of information technology: a longitudinal analysis of organizational strategy and performance. **Journal of Strategic Information Systems**, Oxford, v. 3, n. 4, p. 261-288, Dec. 1994.

SOUKI, G.Q.; CARVALHO, D.; MELO, A.D. S. de; OLIVEIRA, E. R. de. O gerenciamento de impressões e a construção do imaginário organizacional como instrumentos de dominação no complexo agroindustrial do leite no Brasil. Goiânia. **Anais... IV CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL**. Goiânia: 2001.

SOUKI, G.Q., XISTO, E.M.S., SALAZAR, G.T. Reflexões sobre o custo de oportunidade da informação no setor agropecuário. In: 37º CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL DA SOBER, **Anais...**, Foz do Iguaçu. 1999.

VENKATRAMAN, N. IT - Enable business transformation: from automation to business scope redefinition. **Sloan Management Review**, Winter, v. 35, n. 2, p. 73-87, 1994.

YIN, R.K. **Case study research: design and methods**. Newbury Park, California: Sage Publications, 1990. 166p.

YIN, R.K. The case study crisis: some answers. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.26, p.58-65, mar. 1981.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições**. 1995. 238 p. Tese (Livre Docência em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade USP, São Paulo.