

A INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA

José Poças Rascão, Instituto Politécnico de Setúbal

ABSTRAT

Esta investigación quiere contribuir a la construcción de la teoría de la información estratégica basada en los recursos base de las organizaciones y en la teoría económica de los costes de transacción. Se propone un trabajo inicial con el presupuesto de que más adelante se desarrollará una teoría. En su esencia, esta búsqueda teórica del trabajo quiere contribuir a la comprensión de como las organizaciones pueden llevar a y mantener un retorno por encima de lo normal con el mantenimiento o la alteración de las imperfecciones de la información de los factores del mercado y del producto. El enfoque en la información como recurso con retorno por encima de lo normal se refleja como un nuevo tipo de rentabilidad al que llamamos rentabilidad la información. Por lo tanto la información estratégica se puede concebir como una investigación continua de la rentabilidad de la información, análoga a la noción de la estrategia en la teoría de los recursos base.

Palabra-clave: Información estratégica; imperfecciones de la información; rentabilidad de la información; gestión estratégica; recursos base de las organizaciones.

ABSTRAT

Esta pesquisa procura contribuir para a construção da teoria da informação estratégica baseada nos Recursos Base das organizações e na teoria económica dos custos de transacção. Propõe-se um trabalho inicial na suposição de que mais tarde uma teoria será desenvolvida. Na essência, este trabalho teórico procura contribuir para a compreensão de como as organizações podem realizar e sustentar um retorno acima do normal através da manutenção ou da alteração das imperfeições da informação dos factores de produto e de mercado. Este foco na informação como um recurso com retorno acima do normal é reflectido num novo tipo de rendibilidade a que chamamos rendibilidade da informação. Por isso a informação estratégica pode ser concebida como uma pesquisa contínua da rendibilidade da informação, análoga à noção de estratégia na teoria dos Recursos Base.

Palavras-chave: Informação estratégica; imperfeições da informação; rendibilidade da informação; gestão estratégica; recursos base das organizações.

1. INTRODUÇÃO

É necessário compreender a importância da informação estratégica na definição da estratégia empresarial. Os gestores privilegiam sobretudo as informações quantitativas (passadas e ou previsionais) em detrimento das informações qualitativas, uma vez que aquelas são mais fáceis de obter, podem ser comparadas e dão-lhes maior conforto na tomada de decisão, enquanto as informações qualitativas são muito subjectivas e dependem sobretudo da interpretação dos estrategos sobre as perspectivas futuras de desenvolvimento.

2. O PROBLEMA DA PESQUISA E OS SEUS OBJECTIVOS

O problema da pesquisa residiu na necessidade de contribuir para a construção da teoria da informação estratégica baseada no Recurso Base das organizações (Barney, 1986, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) e na teoria económica dos custos de transacção (Williamson, 1999). Nesse sentido foram estabelecidos os seguintes objectivos para o estudo:

- a. Explicitar a informação estratégica como um recurso com retorno acima do normal e o modo como é reflectido num novo tipo de rendibilidade¹ (Grant, 1991, p.22), chamado rendibilidade da informação.
- b. Mostrar como é que as organizações podem obter e manter um retorno acima do normal, através da manutenção ou da resolução dos problemas das imperfeições da informação dos factores de produto e de mercado.
- c. Contribuir para a construção de uma estrutura teórica para compreender como as organizações podem conseguir vantagens competitivas sustentáveis através da manutenção ou da alteração das imperfeições da informação.
- d. Propor um trabalho inicial na suposição de que mais tarde uma teoria será desenvolvida.

3. METODOLOGIA DE ABORDAGEM

A distinção entre investigação quantitativa e qualitativa resume-se à presença ou ausência de quantificação (Alan Bryman, 2000, Burgelman, 1985). A característica mais central da investigação qualitativa, em contraste com a quantitativa, é que aquela põe a ênfase na perspectiva individual do que está a ser estudado.

A investigação qualitativa procura eleger o que é importante para os gestores, bem como as suas interpretações do meio envolvente em que operam. Não é uma forma diferente de recolher os dados; é um caminho diferente do conhecimento que é ou constitui uma diferente forma de conhecimento. É muitas vezes utilizada para reflectir uma diferente forma de conhecimento em que os gestores entendem a natureza do meio envolvente das organizações e sobre o qual focam a sua atenção (Alan Bryman, 2000).

Esta pesquisa é uma pesquisa qualitativa por oposição à quantitativa, uma vez que não existem medidas quantificáveis a construir. Além disso, como o principal objecto de análise é a informação estratégica e o processo de vigilância da informação estratégica, são tipicamente um fenómeno organizacional. Em geral, a pesquisa qualitativa tenta descrever e explicar os fenómenos sociais e culturais dentro do seu contexto específico.

A pesquisa é baseada em certos princípios do que constitui uma pesquisa válida. Estes fundamentos filosóficos determinam a extensão dos métodos de investigação e a análise dos dados usados para tornar válidos os resultados. A epistemologia fundamental em que este estudo é baseado é o interpretivismo. “Estudos interpretativos geralmente pretendem entender fenómenos através do significado que as pessoas lhes atribuem” (Myers 1997, p.4). “O nosso conhecimento da realidade é adquirido só através de interpretações sociais tais como a linguagem, a percepção, a partilha de significados, os documentos, as ferramentas e outros artefactos” (Klein and Myers 1999, p.69).

Este estudo pretende entender o fenómeno da informação estratégica através do exame, de como diferentes gestores percebem e explicam a tomada de decisão estratégica, com ou sem informações imperfeitas acerca do mercado da oferta e da procura. O estudo por este meio toma em consideração, como o contexto das organizações e o seu meio envolvente (factores de produto e de mercado) influenciam a tomada de decisão estratégica.

4. O REFERENCIAL TEÓRICO

A percepçãoⁱⁱ da gestão da informação depende da nossa percepção de informação (Kirk, 1999), pelo que é importante conhecer as percepções da informação:

- ✓ **Informações como coisa** – objecto mental; objecto abstracto (contexto) e coisa material (a representação);
- ✓ **A informação como processo** – um processo mental de informação / alteração;
- ✓ **Informação como construção social** – a partilha da informação a partir dos sistemas sociais;
- ✓ **A informação como probabilidade** – a probabilidade de uma mensagem ser enviada.

Na nossa opinião estes conceitos básicos são os de maior importância usados na literatura. Eles podem servir como um tipo de sumário de como a informação é tratada; eles tornam visíveis as importantes diferenças entre os conceitos de informação e podem ser utilizados para analisar estes diferentes conceitos. Contudo nem todos os detalhes dos vários usos do conceito de informação poderão ser enquadrados pelos conceitos básicos. No que diz respeito à gestão da informação argumentamos que a tradicional gestão está só relacionada com a informação como coisa. Porque isso é uma visão muito estreita e porque este conceito está relacionado com outros conceitos, argumentamos que a gestão da informação deve considerar a informação em todas as percepções.

4.1. Recurso Base das Organizações

A fim de providenciar uma base teórica para o conceito de informação estratégica, a sua definição deriva da gestão estratégica, especialmente do recurso base das organizações (Penrose 1959; Wernerfelt 1984; Barney 1986). Um recurso é “qualquer coisa que pode ser pensado como um ponto forte ou uma fraqueza de uma organização, pelo que esta consegue uma vantagem competitiva se adquire ou desenvolve recursos superiores ou uma combinação superior de recursos ” (Wernerfelt, 1985, in: Nelson António, 2003). Teece, Pisano e Shuen (1997) definem recursos como «activos específicos de uma empresa que são difíceis senão impossíveis de imitar» (in: Nelson António, 2003).

O recurso base das organizações incorpora vários conhecimentos da gestão estratégica como forma de explicar como é que algumas organizações têm performance superior. Esta visão “entende as organizações como um conjunto de recursos onde a primeira tarefa da gestão é maximizar o valor dos recursos existentes, enquanto desenvolvem o recurso base do futuro” (Grant 1991, p. 110). “É a heterogeneidade (...) dos serviços produtivos disponíveis ou potencialmente disponíveis destes recursos que dá a cada organização um carácter único” (Penrose 1959, p.75).

4.2. A Rendibilidade Económica

Num meio envolvente competitivo, uma organização pode conseguir uma melhor performance, porque possui melhores recursos ou porque a organização faz melhor uso das suas competências distintivas (Penrose 1959, p.54). Uma competência distintiva é definida como um diferenciada qualificação, activo complementar e rotinas da organização que juntas permitem à empresa coordenar um conjunto específico de actividades que proporcionam a base das vantagens competitivas (Dosi and Teece, in: Williamson 1999, p.1094).

Subsequentemente o recurso base vê a estratégia como uma pesquisa contínua de rendibilidade. Rendibilidade é então definida como o retorno em excesso de um recurso que é proprietário de um custo de oportunidadeⁱⁱⁱ (Mahoney and Pandian 1992). Por outras palavras, a rendibilidade pode ser medida como um normal retorno financeiro. A rendibilidade pode ser conseguida através de (Mahoney and Pandian 1992):

- ✓ Superior capacidade da gestão para coordenar os recursos (Penrose 1959);
- ✓ Posse de um recurso valioso que é raro;
- ✓ Protecção governamental quanto à entrada de novos competidores;
- ✓ Correr riscos e perspicácia empresarial em meios envolventes incertos e complexos;
- ✓ Fazer melhor uso dos recursos da organização, de qualquer dos activos físicos e do capital humano.

O recurso base é uma tentativa de explicar porque as organizações diferem em termos de recursos e como essas diferenças podem conduzir a posições de rendibilidade sustentada, produzindo retorno financeiro superior. Esta exploração do relacionamento entre recursos, competição e lucro inclui, entre outras questões, o papel das imperfeições da informação na criação das diferenças de rendibilidade entre os competidores (Grant 1991, p.3, Barney 1986, Itami 1987).

4.3. A Rendibilidade da Informação

As imperfeições da informação são algumas das imperfeições competitivas que chocam o ideal económico do mercado perfeito (Yao, 1988). O mercado perfeito é caracterizado por numerosos clientes e fornecedores de produtos homogéneos e cujo mecanismo do preço determina a mais eficiente organização do mercado. Olhando para a informação, todos os clientes e fornecedores estão completa e perfeitamente informados acerca de todos os aspectos relevantes das transacções comerciais.

Assumimos que o mercado perfeito e que perfeitamente informados os clientes e os fornecedores é um mito. Por esta razão é proposto que os mercados sejam caracterizados pela competição imperfeita e de que as imperfeições da informação são uma importante tendência. (Yao, 1988).

O montante da rendibilidade que a organização pode conseguir depende do custo dos recursos, do custo da aquisição de novos recursos e do seu valor económico, quando vendidos os produtos. No caso dos mercados serem perfeitamente competitivos, os clientes e os fornecedores terão as mesmas e perfeitas expectativas acerca do valor e do custo dos recursos e dos produtos. Consequentemente, os fornecedores nunca venderão os seus produtos se o valor total não está reflectido no preço, nem os clientes pagarão um preço mais alto do que o custo.

Debaixo destas circunstâncias do mercado perfeito, a estratégia só pode producir o retorno normal, como oposto ao retorno acima referenciado, isto é, a rendibilidade.

A rendibilidade para ser conseguida as organizações têm que explorar as imperfeições da informação. Debaixo da maior pretensão de que estas imperfeições competitivas existem, parece realista que os clientes e os fornecedores tenham diferentes expectativas, acerca do valor dos recursos e dos produtos.

Estas originam diferenças nas expectativas e nos recursos base, diferenças em como os recursos podem ser utilizados, mas também diferenças na informação. No caso das informações imperfeitas serem exploradas pelos clientes e / ou pelos fornecedores para obter melhores expectativas de custos e de valor dos recursos e produtos, a *informação estratégica* resulta disso (Truijens, 2001). Por isso, a informação estratégica é proposta como um novo tipo de rendibilidade económica com o fim de focar a relevância estratégica e a potencial rendibilidade das imperfeições da informação. As imperfeições da informação são a principal fonte da rendibilidade: o principal objectivo da *informação estratégica* (Clemons, 1987, Amit *et al*, 1993).

4.4. As Imperfeições da Informação

Embora existam vários tipos de imperfeições de mercado (Yao, 1988), a informação estratégica foca somente a competição das imperfeições da informação. Estas criam as oportunidades da chamada rendibilidade da informação que as empresas podem explorar e tirar partido do significado de uma informação estratégica. A teoria imediatamente dá ênfase ao recurso informação e às capacidades para:

- ✓ Identificar as imperfeições da informação nos factores de produto e de mercado;
- ✓ Manter ou alterar as imperfeições da informação detectadas.

Com a finalidade de ser possível identificar as imperfeições da informação e as suas origens é necessário em primeiro lugar entendê-las. As imperfeições da informação derivam do comportamento das assunções da racionalidade e do oportunismo e dois tipos são distinguidos:

A Informação Incompleta

A informação incompleta está associada aos limites da racionalidade que explicam os “limites da racionalidade da informação do comportamento humano (Simon, 1955). Instado a completar a pesquisa para toda a informação relevante, o decisor só tenta atingir a subjectividade da satisfação do nível incompleto da informação” (Wigand, *et al*, 1997, p.75).

Este tipo de comportamento é conhecido como satisfatório. Comportamento satisfatório e informação incompleta são parte da tomada de decisão estratégica em ambos os factores de produto e de mercado. No que diz respeito aos factores de mercado, por exemplo a informação incompleta dos fornecedores, cuja procura pelos competidores é, qual o preço que estão dispostos a praticar e que diferenças de qualidade existem entre os recursos.

No que respeita aos produtos por exemplo, a informação incompleta acerca do que os clientes estarán interesados, qual é a procura de um determinado produto, que preço estão dispostos a pagar e como se diferenciam os produtos entre os competidores.

A Informação Assimétrica

Devido à informação incompleta e à fragmentação do conhecimento na sociedade como descrita por (Hayek, 1945), a informação pode ser assimetricamente distribuída. As assimetrias da informação (Akerlof, 1970) têm sido analisadas nos riscos das transacções económicas (Nobel Foundation, 2001; Akerlof, 1970; Spence and Stiglitz, 1985; Arrow, 1984; Clemons et al, 2001; Williamson, 1975).

Contudo, segundo Nayyar (1990), raramente as assimetrias da informação têm sido olhadas como uma oportunidade estratégica. Isto pressupõe que as assimetrias da informação proporcionam oportunidades debaixo de duas condições:

- ✓ Custos altos para obter a igualdade de informação;
- ✓ A tendência para ter comportamento oportunista (Williamson, 1975, p.31).

As assimetrias da informação podem resultar duma situação favorável para o fornecedor ou para o cliente, dependendo daquele que tem a vantagem da informação e de qual dos dois explora essa vantagem oportunistamente.

4.5. Manter ou Alterar as Imperfeições da Informação

A informação estratégica foca a atenção nas empresas que fazem negócio com a informação incompleta e ou com a informação assimétrica. As empresas que identifiquem os momentos da informação incompleta nos factores de produto e de mercado, decidem qual é a sua informação estratégica e qual é desejável que:

- ✓ Nesse momento exista informação incompleta;
- ✓ Nesse momento desenvolva as assimetrias da informação, significando ambas, vantagens ou desvantagens. Os gestores decidem sobre se utilizam os recursos e as capacidades informacionais para:
 - Manter ou alterar a informação incompleta nos factores de produto e de mercado, influenciando com isso a transparência positiva ou negativamente;
 - Manter ou alterar as assimetrias da informação e com isso criar vantagens ou desvantagens da informação ou a igualdade da informação.

Tendo tomado a decisão de alterar uma assimetria da informação, os gestores têm que compreender que estes actores económicos são também caracterizados por terem comportamentos racionais e oportuníssimos. Por isso as organizações devem utilizar os seus recursos e as suas capacidades para identificar as imperfeições da informação, criando igualdade de informação e devem aproveitar a sua experiência nas assimetrias da informação e nas diferenças de interpretação (Williamson, 1975, pp. 32).

Os recursos parecem proporcionar uma aproximação base para examinar, em como as organizações esperam realizar o retorno económico baseado nas imperfeições do mercado. Pela adição da perspectiva informacional, o

papel da informação e as imperfeições da informação na estratégia podem ser explicitados através dos recursos base das organizações (Barney, 1986 e Itami 1987).

5. A INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA

Os gestores ao formularem a estratégia de fora para dentro têm tendência para serem mais agressivos, e irrequietos. A formulação de dentro para fora baseia-se nos modelos de movimento estratégico (sociológicos) e por isso as organizações são menos dinâmicas, isto é, têm tendência para serem mais passivas e inclinadas a reagir aos acontecimentos (Mintzberg, 1998). Estes modelos representam os dois extremos entre os quais se encontra uma gama de comportamentos. Tendo por base o conceito de abertura organizacional da teoria de sistemas, esta é determinada pela (Ansoff, 1978):

- ✓ Percepção da informação estratégica que descreve a futuridade (tendências);
- ✓ Perspectiva da acção que descreve a familiaridade das acções de uma organização, no que respeita às suas experiências passadas.

A gama de possíveis respostas e de comportamento são determinadas pelas competências e pelas capacidades das organizações. Há dois factores que determinam a capacitação dos gestores:

- ✓ A competência (conhecimentos que conduzem ao comportamento estratégico);
- ✓ A capacidade (volume de trabalho).

A informação estratégica é assim a informação relevante que permite às organizações ter uma melhor performance através da exploração activa das imperfeições da informação dos factores de produto e de mercado (Truijens, 2001), isto é, a informação estratégica poder ser entendida como uma pesquisa contínua da rendibilidade da informação, análoga à noção de estratégia dos recursos base das organizações (Mahoney et al., 1992, p. 364) e à noção de rendibilidade económica da teoria dos custos de transacção (Williamson, 1999). A análise das diferentes variáveis do contexto em que ocorre o processo de formulação da estratégia permite compreender estes resultados.

6. A CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA E PRÁTICA

O conceito desenvolvido nesta pesquisa está fundamentado na actual teoria económica e nas teorias contemporâneas acerca do funcionamento do mercado. O recurso base das organizações parece proporcionar uma aproximação base para examinar como as organizações esperam realizar o retorno económico baseado nas imperfeições da informação dos factores de produto e de mercado. Pela adição da perspectiva informacional o recurso base das organizações, segundo Barney (1986) e Itami (1987), o papel da informação e as imperfeições da informação na estratégia podem ser explicitados.

A contribuição teórica deste estudo consiste em basear-se no fundamento empírico do recente desenvolvimento dos conceitos de informação estratégica e de rendibilidade da informação. No fundo a teoria estava disponível para examinar e analisar a contribuição da informação estratégica na definição da estratégia.

Em qualquer estudo de pesquisa, temos de escolher o que se tenciona salientar e o que se vai ignorar ou pelo menos manter em segundo plano. Para fazer estas opções há necessidade de critérios adequados os quais, mesmo

para garantir uma margem razoável de êxito, devem possuir uma base racional justificável. Mas a partir do momento em que dispomos disso, possuímos as bases de uma teoria.

Conseguimos uma teoria (ou o início de uma) quando usamos uma base racional justificável para proceder a opções das características que formarão a base do nosso estudo e subseqüentes descrições e das que se devem ignorar. Nesse sentido cremos poder alegar que o trabalho de pesquisa realizado apresenta, pelo menos, os preâmbulos de uma teoria da informação estratégica.

A contribuição prática consiste em proporcionar às organizações uma “ferramenta” com que podem identificar as imperfeições da informação dos factores de mercado e de produto que são relevantes para o seu negócio. Por um lado, a informação estratégica “força” as organizações a examinar as imperfeições da informação que enfrentam e as oportunidades que as mesmas lhes podem proporcionar. Por outro lado “força” as organizações a identificar as imperfeições da informação que os fornecedores e os clientes enfrentam e o que é que as organizações podem fazer para as manter ou alterar. Neste sentido o trabalho teórico proporciona um caminho para identificar as necessidades do recurso informação e as capacidades que são requeridos para implementar as escolhas da informação estratégica.

7. LIMITAÇÕES DO CONHECIMENTO

As limitações que podem ser identificadas são primeiramente limitadas pela generalização do quadro de referência teórico. Este relacionamento permanece um tópico para futuras pesquisas. Contudo, com a finalidade de analisar esta relação é requerido um profundo conhecimento do comportamento das organizações para apurar a Rendibilidade da Informação.

8. PLANOS PARA FUTURA PESQUISA

À medida que a nossa compreensão sobre a informação estratégica progride e mais pessoas se servem da nova teoria da informação estratégica em desenvolvimento, podemos esperar assistir a mais resultados claramente novos. Não existe uma “bola mágica”, mas se estamos numa organização com fins lucrativos, talvez se descubra que as ideias apresentadas neste estudo possam ser de verdadeira utilidade.

ⁱ Rendibilidade é definida como o retorno em excesso de um recurso que tem um custo de oportunidade. O custo de oportunidade é o rendimento que pode ser gerado quando é posto perante alternativas de uso numa empresa ou o preço a que pode ser vendido (Grant, 1991, p.22)

ⁱⁱ A distinção entre definição e percepção é que a definição é o que caracteriza o fenómeno definido, ao passo que a percepção (conceito) é o processo de olhar para o fenómeno. Aceitando a ideia de percepção torna-se fácil olhar para a utilidade da percepção com mais razão do que a universalmente verdadeira definição (Belkin, 1978, p.58)

ⁱⁱⁱ O custo de oportunidade de um recurso é o retorno que pode gerar quando colocado em uso alternativo ou o preço a que pode ser vendido (Grant 1991), “*The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*”, Californian Management Review 33 (3): 114-125

9. REFERÊNCIAS

- AKERLOF, G. A., (1970), *The Market for Lemons: qualitative uncertainty and the Market Mechanism*, Quarterly Journal of Economics 84, pp. 488-500
- AMIT, R. e P. J. H. Shoemaker, (1993), *Strategic Assets and Organizational Rents*, Strategic Management Journal, Vol. 14, pp. 33-46
- ANSOFF, H. Igor, (1978), *Strategic Management*, New Yorke, Macmillan
- ARROW, K. J., (1984), *Information and Economic Behaviour, Collected Papers of Kenneth. Arrow – The Economics of Information*. The Belknap Press of Harvard University Press, pp. 136-152, Cambridge
- ARROW, K. J., (1969), *The Organization and Economic Activity. The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System*, Joint Economic Committee: 59-73
- BARNEY, J. B., (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management 17 (1), pp. 99-120
- BARNEY, J. B., (1986), *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy*, Management Science 32 (10), pp. 1231-1241
- BOYD, B., Janet Fulk, (1996), *Executive Scanning and Perceived Uncertainty: a Multidimensional Model*, Journal of Management, 22 (1), pp. 1-22
- CALLAOS, Callaos, B. (2002), *Toward a systemic notion of information: practical consequences*. Information science, vol 5, nº 1
- CHIAPPORI, P. A., Salanié, Valentin, (1995), *Early Starters versus Late Beginners : an Empirical Test of the Harris-Holmstrom Model of Wage Formation*, Mimeo
- CHOO, C. W. (2002), *Environment Scanning as Information Seeking and Organizational*, Knowing PrimaVera Working Paper 2002-01, University van Amsterdam.
- CHOO, C. W. (2002), *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment*, 3ª edição, Medford, NJ: Information Today, Inc.
- CLAUSEWITZ, C. Von, [1989], *On War*, Princeton, NJ: Princeton University Press
- CLEMONS, E. K., Hitt L. M., (2001), *Poaching and Misappropriation of Information: An Analysis of Relationship Risks in Information-Intensive Production*, University of Pennsylvania, Wharton School
- CLEMONS, E. K., Hitt L. M., (1987)), *Information Systems for Sustainable Competitive Advantage*, Information & Management 11, pp. 131-136
- CRÉMER, J., (1981), *A Partial Theory of the Optimal Organization of a Bureaucracy*, The Bell Journal of Economics, 11, 2, pp. 683-693
- DAFT, Richard L., J. Sormunen, Don Parks, (1988), *Chief Executive Scanning, Environment Characteristics and Company Performance: an Empirical Study*, Strategic Management Journal 9 (2), pp. 123-139
- DOUMA, S. W., H. Schreuder, (1992), *Economic approaches to organizations*, Prentice Hall International (UK) Ltd., Hertfordshire
- GRANT, R., (1998), *A Resource-Based Approach to Strategy Analysis – A Practical Framework*, 3rd ed., Blackwell Business
- GRANT, R., (1996), *Towards a Knowledge-based Theory of the Firm*, Strategic Management Journal, vol. 17, Number Winter Special Issue, pp. 109-122
- GRANT, R., (1991a), *The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review (33, 3, pp. 114-135)
- GRANT, R., (1991b), *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell Business

-
- GRANT, R., (1991c), *Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment*, Strategic Management Journal, Vol. 12, Outubro de 19912, pp. 535-548
- GRANT, R., (1991d), *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell Business
- GRANT, R., (1987), *A Resource-Based Approach to Strategy Analysis – A Practical Framework*, Prentice Hall
- HARRIS, M., Holmstrom B., (1982), *A Theory of Wage Dynamics*, *Review of Economic Studies*, nº 49, pp. 315-333
- HAYEK, F. A., (1945), *The Use of Knowledge in Society*, *American Economic Review*, 35, pp. 519-530
- HOSKISSON, R. E., Hitt M. A., Wan W. P., (1999), *Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum*, *Journal of Management* 25 (3), pp. 417-456
- ITAMI, H., (1987), *Mobilizing Invisible Assets. Massachusetts*, Harvard University Press, Cambridge
- KIRK, J. (1999), *Information in Organizations: Directions for Information Management*, *Information Research*, vol 4 nº 3. Disponível em <http://Informationr.net/ir/4-3/paper57.html>, (site visitado em Maio de 2003)
- MAHONEY, J. and J. R. Pandian, (1992), *The Resource-Based View Within The Conservation of Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 363-380
- MINTZBERG, Henry and Ahlstrom B. and J. Lampel, (1998), *Strategic Safari: A Guide Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Prentice-Hall, London
- NAYYAR, P. R., (1990), *Information asymmetries: a source of Competitive Advantage for Diversified Firms*, *Strategic Management Journal* 11 (7), pp. 513-519
- NOBEL FOUNDATION, (2001), *Markets with Asymmetric Information*, Vol. 2001, The Official Web Site of the Nobel Foundation
- PENROSE, E., (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Londres
- PORTER, Michael, (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press
- PRAHALAD, C. K. and Gary Hamel, (1990), *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, vol. 68, nº 3, Maio-Junho de 1990, pp. 79-91
- PRESCOTT, E. C. Et Visser M., (1980), *Organization Capital*, *Journal of Political Economy*, nº 88, pp. 36-461
- RUMELT, R. P., (1997), *The Evaluation of the Business Strategy*, In: Mintzberg and Quinn, *The Strategy Process*, 3ª edição, Prentice-Hall,
- RUMELT, R. P., (1991), *How Much Does Industry Matter?*, In *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 167-186
- RUMELT, R. P., Shendel, Teece, (1991), *Strategic Management and Economics*, *Strategic Management Journal* (12), pp. 5-29
- SABATÉ, F. Tarragó, (1989), *Fundamentos de Economia de la Empresa*, 2ª edição, Librería Hispano Americana, Barcelona
- SIMON, H. A., (1955), *A Behavioural Model of Rational Choice*, *Quarterly Journal of Economics* 69, pp. 99-118
- TEECE, Pisano e Shuen, (1990), *Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy*, *Cahier de Recherche*, Universidade de Berkeley, 90 (9),
- TRUIJENS, Omo, (2001), *Aspects of Information Strategy Formulation for Customer Orientation*, PrimaVera Working Paper 2001-06, University van Amsterdam
- TRUIJENS, Omo, (2001), *Information Strategy at Travel COM: searching for Info Rent in the Dutch travel industry*, PrimaVera Working Paper 2001-12, University van Amsterdam
- TRUIJENS, Onno, (2001), *Aspects of Information Strategy Formulation for Customer Orientation*, *Proceedings Resource Management Association International Conference*, Toronto, Ontario, Canada

-
- VIGAND, R., A. Picot, et al., (1997), *Information, Organization and Management – expanding markets and corporate boundaries*, John Wiley and Sons
- WERNERFELT, B., (1984), *A Resource-Based View of the Firm*, Strategic Management Journal, Vol. 5(2), pp. 795-815
- WERNERFELT, B., (1989), *From Critical Resources to Corporate Strategy*, Journal of General Management Journal, Vol. 14, n° 3, Primavera de 1989/5
- WILLIAMSON, O. E., (1999), *Strategy Research: Governance and Competence Perspectives*, Strategic Management Journal, Vol. 20, pp. 1087-1108
- WILLIAMSON, O. E., (1994), *Strategizing, Economizing and Economic Organization*. In RP Rumelt, de Schendel, DJ Teece (eds.), *Fundamental Research Issues in Strategy and Economics: A Research Agenda*, pp. 361-401, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- WILLIAMSON, O. E., (1985), *The Economics Institutions of Capitalism*, Free Press
- WILLIAMSON, O. E., (1981), *The Economics of Organizations: the Transaction Cost Approach*, American Journal of Sociology, 87 (3), pp. 548-577
- WILLIAMSON, O. E., (1979), *Transaction Cost Economics: the Governance of Contractual Relations*, Journal of Law and Economics, 22, pp. 233-261
- WILLIAMSON, O. E., (1975), *Markets and Hierarquies: Analysis and antitrust implications*, The Free Press, New York
- YAO, D. A., (1988), *Beyond the Reach of the Invisible Hand: Impediments to Economic Activity, Market Failures and Profitability*, Strategic Management Journal 9 (Special Issue: Strategy Content Research), pp. 59-70