

O USO ESTRATÉGICO DA INFORMAÇÃO EM CADEIAS PRODUTIVAS: ESTUDO DE CASO DO SETOR COURO-CALÇADISTA FEMININO

MARCOS S. ARAÚJO¹
JORGE T. R. NEVES²

Resumo: O uso da informação em uma cadeia de produção é analisado neste artigo a partir de uma perspectiva estratégica e competitiva. A cadeia produtiva couro-calçadista foi o objeto de estudo escolhido porque a mesma é considerada uma importante atividade econômica, sendo o Brasil, um dos principais produtores de calçados de couro femininos em nível mundial. O novo ambiente competitivo forçou as empresas nacionais a reverem seus modelos de competição e mercados de atuação. Nesse novo contexto de negócios, busca-se identificar as informações consideradas mais relevantes por algumas empresas e entidades do setor e quais são as fontes de coleta mais comumente utilizadas. Também são observadas as contribuições que o uso estratégico da informação pode trazer quanto ao estabelecimento de vantagens competitivas de mercado para as áreas de *marketing*, finanças, projeto e produção de empresas couro-calçadistas.

Palavras-chave: Informação estratégica, vantagem competitiva, cadeias produtivas e cadeia produtiva couro-calçadista.

Abstract: The use of information in a productive chain is analyzed in this paper in a strategical and competitive approach. The leather shoe productive chain is the study object chosen because it is considered an important economic activity in worldwide terms besides being of great relevance in Brazil. The last years were marked by intense transformation in the national economy. The new competitive environment forced the national companies to review their models of competition and markets. This research analyses the strategical use of information. It has the aim of identifying the most important information considered by some companies and entities of the sector and the most

¹Mestre em Ciência da Informação pela UFMG / Especialista em Marketing pela Universidade federal de Minas Gerais
Professor das Faculdades Promove Sete Lagoas /Rua Doutor Pena, 35, Centro, 35700-032, Sete Lagoas, MG, Brasil
e-mail: marcos_lana@terra.com.br

² Doutor em Engenharia da Produção pela École Central des Arts et Manufactures de Paris – França
Professor da FEAD Minas e Escola de Ciência da Informação e da Universidade Federal de Minas Gerais / Av. Antônio Carlos, 6627, Pampulha, 31270-901, Belo Horizonte, MG, Brasil
e-mail: jorge.neves@fead.br

used sources of collection. It is also observed the contributions of information use in marketing, finance, project and production regards to leather shoe companies.

Keywords: Strategical information, competitive advantage, productive chain, leather shoe productive chain.

1 Introdução

É consenso entre os pesquisadores, que a informação nos dias atuais tornou-se algo de grande valor para as empresas. Dessa forma, o entendimento dos princípios e dinâmicas que dirigem a produção, organização e distribuição da informação, bem como, seus fluxos e processos de transmissão e recepção em diferentes formas e canais, é considerado como um componente estratégico, utilizado pelas empresas para melhoria da competitividade.

A partir dessa constatação, este trabalho teve por objetivos observar como a informação é usada estrategicamente dentro da cadeia produtiva de uma indústria de calçados femininos de couro, situada no pólo produtivo de Belo Horizonte, identificando quais são as informações consideradas mais relevantes, as fontes de coleta mais comumente utilizadas e as contribuições que o uso estratégico da informação pode trazer a empresas do setor, no que se refere ao estabelecimento de vantagens competitivas de mercado nas áreas de *marketing*, finanças, projeto e produção.

1.2 Justificativa

A cadeia produtiva couro-calçadista foi o objeto de estudo escolhido porque a mesma é considerada uma importante atividade econômica, sendo o Brasil, um dos principais produtores de calçados de couro femininos em nível mundial. O novo ambiente competitivo, caracterizado por mudanças tecnológicas, comunicação rápida, abertura de novos mercados e competição global, forçou as empresas nacionais a reverem seus modelos de competição e mercados de atuação. Neste contexto,

a informação passa a exercer um papel estratégico como componente essencial no estabelecimento de vantagens competitivas nas áreas de *marketing*, finanças, projeto e produção.

1.3 Problema

Quais são as informações consideradas mais relevantes por algumas empresas e entidades do setor couro-calçadista e quais são as fontes de coleta mais comumente utilizadas? Quais são as contribuições que o uso estratégico da informação pode trazer quanto ao estabelecimento de vantagens competitivas de mercado?

2 Marco Teórico

2.1 Cadeia produtiva do complexo calçadista de couro

Moreira (2002) define um sistema produtivo como sendo o conjunto das atividades e operações inter-relacionadas envolvidas na produção de bens e serviços.

Conforme Slack (1996), nenhuma operação produtiva ou parte dela existe isoladamente. Todas fazem parte de uma rede maior interconectada, que inclui fornecedores e clientes. Dessa forma, a cadeia produtiva pode ser entendida como o conjunto de atividades que se articulam progressivamente desde a obtenção dos insumos básicos até o produto final, incluindo distribuição e comercialização, que podem ser representados como os elos de uma corrente. Com a representação da cadeia produtiva, é possível visualizar a produção de um modo integral, bem como, identificar fraquezas e potencialidades nos elos desta cadeia, motivar a articulação dos mesmos, identificar problemas e ausência de elos, e ainda analisar os fatores condicionantes de competitividade em cada segmento.

Segundo Fensterseifer e Gomes (1995), no caso específico da cadeia de produção da indústria de calçados de couro, temos como componentes os pecuaristas, os abatedouros, as indústrias de

curtume, as fábricas produtoras de calçados, os distribuidores e atacadistas, as cadeias de lojas de venda direta e o consumidor final.

2.2 Estratégia de competitividade e cadeias de valor

Para Wright et al. (2000), a condução de uma organização complexa, em um ambiente dinâmico e de rápidas mudanças, requer uma melhor avaliação por parte dos administradores de uma série de componentes internos e externos. É necessário, segundo os referidos autores, avaliar, a todo o momento, as oportunidades e ameaças do ambiente externo e os pontos fortes e fracos da empresa.

De acordo com Slack (1996), somente a estratégia fornece o padrão geral de tomadas de decisões e ações que posicionam uma empresa em seu ambiente e são usadas para que os objetivos dessa organização sejam alcançados em um horizonte temporal.

De acordo com Beuren (2000), a informação dá suporte ao ciclo de planejamento, execução e controle, que é o processo de gestão de uma empresa.

Neves (1996) define competitividade como uma resposta e uma habilidade que uma organização oferece para adaptar-se a um novo padrão de concorrência no mercado, ampliando ou conservando uma posição de forma sustentável.

Porter (1989) desenvolveu uma abordagem nova e mais abrangente para a compreensão de vários aspectos da competitividade, tendo em vista que na atualidade, diversos fatores e fenômenos interferem na gestão das empresas, dos quais destacam-se as mudanças tecnológicas, a dotação de fatores comparáveis e a globalização da economia. As maiores novidades trazidas pela globalização são, conforme o autor, a adoção de estratégias globais, as vendas em escala mundial, a distribuição de empresas pelo mundo de acordo com possibilidade de reduzir custos, o superdimensionamento do fluxo de capitais e o uso de tecnologias de informação.

Para Porter (1996), o sucesso competitivo é alcançado através da vantagem competitiva. Para manter a vantagem, as empresas precisam conseguir vantagens competitivas mais sofisticadas com o tempo, oferecendo produtos e serviços de melhor qualidade ou produzindo com maior eficiência. A obtenção de vantagens competitivas depende do estabelecimento de uma estratégia competitiva, que é a busca de uma posição lucrativa e sustentável no mercado, onde uma empresa desenvolve suas atividades. A vantagem competitiva é fruto do valor que a empresa consegue agregar ao seu produto. Uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em algo valioso para os compradores.

A competitividade é um atributo relevante para uma empresa, podendo tornar-se fator primordial para sua sobrevivência. Conforme McGee e Prusak (1994), uma estratégia competitiva deve definir claramente as formas como os produtos e serviços de uma organização devem ser superiores aos dos concorrentes. Contudo, a competitividade depende não só da empresa, mas também do mercado no qual ela opera. Segundo os mesmos autores (1994), a partir da forma como as cadeias de valor interagem e da determinação das atividades a serem controladas e organizadas dentro de uma empresa, são criadas as economias de escopo, que se referem aos ganhos obtidos com a produção de itens diferentes na mesma fábrica, e de escala, que estão relacionadas à produção em grande volume. Estes autores citam a importância da informação dentro de uma cadeia de valor. A informação permite que a concorrência venha a romper a cadeia de valor de uma empresa e reconstruí-la de uma maneira nova e diferente usando a informação. Dessa forma, a obtenção da vantagem competitiva é a razão fundamental para o uso estratégico da informação. A vantagem pode ocorrer dentro de uma empresa e entre empresas diferentes. O valor advém da forma que cada nível da organização tem de aperfeiçoar o desempenho com o uso da informação.

2.3 Informação: definições e uso estratégico

Segundo Barreto (1999), há a necessidade de se conhecer e compreender os mais variados elementos que envolvem os processos informacionais e, a partir daí, formular estratégias gerenciais que possam utilizá-los. O mesmo autor ainda acrescenta que a produção de estoques de informação orienta-se por uma racionalidade técnica e de produção. O gerenciamento da informação tem por característica uma racionalidade ligada ao uso econômico e privado da mesma. E, por fim, a distribuição ou transferência da informação está condicionada a fatores contextuais e cognitivos.

A idéia de informação não se resume à mera coleta de dados. McGee & Prusak (1994) definem a informação como sendo dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto. Conforme os mesmos autores, os dados tornam-se informações quando são acrescentados a estes significados e valor. Esse processo ocorre, na maioria das vezes, pela ação humana.

Segundo Beuren (2000), quando uma organização utiliza informações, algumas características devem ser observadas nas mesmas, tais como confiabilidade, relevância, flexibilidade, seletividade, poder explicativo, velocidade, custo e comunicação. Segundo a mesma autora, dependendo dos processos envolvidos na geração de uma informação, podemos ter o fortalecimento ou a invalidação da mesma.

De acordo com Cassarro (2001), para termos informação, é necessário compilar, reunir fatos e números, os quais, devidamente preparados, nos possibilitam elaborar uma dada informação, que deve ser transmitida a quem de direito, dentro de um prazo estabelecido. O mesmo autor divide as informações em dois grupos: informações operacionais e gerenciais. Operacional é aquela necessária para a realização de uma tarefa. Já a informação gerencial é o resumo das informações operacionais que chegam até o gerente, pondo-o a par de suas responsabilidades e permitindo a ele que tome uma decisão.

McGee e Prusak (1994) defendem a idéia de que a informação é o componente essencial para o estabelecimento de vantagens dentro de uma estratégia competitiva no mercado atual. Segundo os autores, quando empresas desenvolvem estratégias competitivas, devem definir suas atividades comerciais, a forma de operar tais atividades e a forma de diferenciar produtos e serviços frente à concorrência. Uma estratégia deve considerar os clientes da empresa e os segmentos de mercado almejados. Além disso, é necessário considerar a habilidade e os recursos que a organização deve reunir para fornecer produtos e serviços a esses mercados. Esses dois pontos dependem intrinsecamente de uso da informação.

De acordo com Beuren (2000), a definição e a tradução da estratégia de uma empresa passa pela necessidade de disponibilizar informações adequadas aos responsáveis pela estratégia empresarial. A informação deve dar habilidades aos decisores de alcançar os objetivos propostos por meio dos recursos disponíveis.

Para Porter (1996), a exploração dos elos da cadeia de valor exige informações ou fluxo de informações que possibilitem a otimização e a coordenação. A existência de sistemas de informação é vital para a obtenção de vantagens a partir de elos dentro da estratégia competitiva. Muitas vezes, a eficiência desse fluxo de informações depende da cultura estabelecida dentro da empresa e da relação da empresa com o mercado consumidor.

De acordo com Beuren (2000), para que as empresas possam desenvolver produtos cada vez mais diferenciados, é necessário que tenham informações sobre seus clientes, pois é no momento da interação entre empresa e cliente que a informação desempenha seu papel essencial personalizando o produto de acordo com as necessidades expressas pelo seu consumidor. A mesma autora ainda acrescenta que, a informação é parte essencial no apoio às estratégias e aos processos de tomada de decisões, bem como de controle de operações empresariais. O uso da informação representa uma intervenção no processo de gestão, podendo em alguns momentos provocar mudança gerencial, à

medida que afeta os vários componentes que formam o sistema de gestão de uma empresa. Quando bem estruturada, a informação integra funções das várias unidades de uma empresa através de diferentes sistemas organizacionais.

De acordo com McGee e Prusak (1994), a informação válida sobre o ambiente interno e externo de uma organização, além de contribuir na definição de uma estratégia competitiva, é um importante recurso a ser utilizado. Os mesmos autores ainda acrescentam que, em alguns casos, a informação estratégica pode estar localizada não diretamente na cadeia de valor da empresa, mas nas cadeias diretamente ligadas. Sendo assim, várias informações provenientes de diversas ligações devem ser constantemente monitoradas, mesmo que não façam parte da cadeia produtiva de uma empresa.

Ainda conforme McGee e Prusak (1994), há uma dualidade no processamento de informações, tendo em vista que as mesmas aparecem de maneira implícita e explícita, sendo raras e ao mesmo tempo abundantes. A grande quantidade de informação disponível não significa que a mesma terá qualidade, clareza e confiabilidade, o que torna ainda mais sobrecarregado o sistema de coleta pela necessidade de haver coletas adicionais.

Segundo Beuren (2000), o estabelecimento de uma estratégia competitiva aumenta a demanda por informações. Tendo em vista que ameaças e oportunidade em muitas ocasiões não são visíveis, devem ser ampliadas e decodificadas para melhorar a compreensão do ambiente externo e dos concorrentes em potencial.

Há uma necessidade de aperfeiçoamento constante da forma de buscar as informações nas diferentes fases estratégicas. As empresas precisam de informações sobre o ambiente no qual atuam e de informações internas. Conforme Barbosa (2002), os administradores e responsáveis por tomadas de decisões têm a necessidade de acompanhar uma série de aspectos relativos ao ambiente de negócios no qual suas empresas estão inseridas. Um grande número de mudanças acontece nesse ambiente e numa velocidade cada vez maior, o que o tornam cada vez mais complexo.

McGee e Prusak (1994) alertam que é cada vez maior a oferta de informação sobre o ambiente externo e sobre concorrentes potenciais, principalmente no meio digital.

Conforme Beuren (2000), para a utilização da informação estratégica, é necessário haver um processo coordenado em todas as etapas do gerenciamento da informação. Há várias tarefas a serem desempenhadas. Segundo a autora, devem ser consideradas em relação à informação: a identificação de necessidade e requisitos, a coleta e a entrada, a classificação e o armazenamento, o tratamento e a apresentação, o desenvolvimento de produtos e serviços e outras tarefas no processo de gestão.

Segundo Choo (1994) apud Barbosa (2002), há uma necessidade de sistematização das atividades de gestão das informações por parte das empresas, algo diferente do que normalmente é observado. Com procedimentos sistematizados, são reduzidos os riscos de perdas, descontinuidade e duplicidade de informações.

Para Beuren (2000), a identificação de necessidade de requisitos de informação é uma das tarefas mais importantes da gestão da informação e, muitas vezes, não recebe o devido valor. Nessa fase, a informação pode tornar-se estratégica para a empresa dependendo de seu valor. A autora define esse momento como sendo aquele em que há a delimitação do que constitui o objeto a ser observado. Há, a partir daí, uma grande variedade de fontes, que serão em número maior, proporcionalmente ao número de variáveis críticas contidas no ambiente que se pretende representar. Quanto mais complexo o ambiente, maior é a variedade de informações a ser utilizada.

Beuren (2000) ainda ressalta que, em muitas vezes, o decisor não tem o conhecimento que deseja sobre determinada dimensão e, ao mesmo tempo, ele pode não saber que a informação que necessita esteja disponível no ambiente externo ou interno. Daí surge a necessidade de analisar as demandas de informação e determinar se tais informações estão ou não disponíveis, ou podem ser geradas e organizadas.

A coleta de informações requer uma estrutura formal e informal nas empresas. Não é suficiente identificar e compreender as informações que são necessárias. É importante estabelecer como e quem faz a coleta e quais são as fontes geradoras de informação.

Choo (1994) apud Barbosa (2002) classifica as fontes como externas e pessoais, externas e impessoais, internas e pessoais e internas e impessoais.

Finalmente, é importante lembrar, como salienta Barbosa (1997), que as informações quando chegam às organizações, passam por processos de análise, interpretação, sendo consideradas a qualidade, relevância e importância, de acordo com critérios implícitos e explícitos de seus potenciais usuários. À medida que são discutidas, pode se atingir o consenso pode ser atingido, aumentando aí a possibilidade de que venham a ser utilizadas dentro do processo decisório. Essa informação poderá gerar também um processo de aprendizado para a empresa, com o desenvolvimento de padrões a serem seguidos em situações similares.

3 Metodologia adotada na pesquisa

Este artigo é a síntese de uma pesquisa exploratória realizada no campo das Ciências Sociais Aplicadas, especificamente na área de Ciência da Informação, se enquadrando nos estudos sobre o uso da informação e do conhecimento em ambientes organizacionais.

O uso estratégico da informação dentro de uma cadeia produtiva foi definido como tema de estudo da referida pesquisa. O objeto de estudo foi o uso da informação estratégica dentro da cadeia produtiva de uma empresa de calçados de couro femininos, estabelecida em Minas Gerais, mais especificamente no pólo produtor de Belo Horizonte.

Para tanto foi realizado um levantamento de dados secundários e primários. A coleta de dados secundários foi feita a partir de livros, artigos, informes setoriais, resenhas técnicas e publicações, disponíveis em meios impressos e eletrônicos. A coleta de dados primários foi realizada através de

entrevistas estruturadas com os representantes de empresas e entidades representativas do setor em nível nacional e estadual que fazem parte da cadeia produtiva couro-calçadista.

As entrevistas aconteceram no período de fevereiro a maio de 2005, sendo possíveis através de encontros pessoais, contatos telefônicos e troca de mensagens por correio eletrônico, de acordo com a disponibilidade de tempo dos entrevistados e distância geográfica. Ao final, foram assim distribuídas: duas delas com entidades representativas e três com empresas que compõem uma cadeia produtiva do setor. Foram entrevistados os representantes designados e disponíveis de cada uma das entidades e empresas. O fato de serem provenientes de áreas diferentes teve como objetivo evitar que fossem tendenciosas, privilegiando somente a área comercial, financeira ou de produção. Porém, esse critério tornou impossível comparações mais detalhadas que poderiam acontecer, caso tivessem sido escolhidos representantes da mesma área.

A ABICALÇADOS, associação de empresários do setor de calçados, criada em 1983 e que representa 7,5 mil empresas e 35 sindicatos em todo território brasileiro, foi identificada a partir de pesquisa em meios eletrônicos. O SINDICALÇADOS/ MG, sindicato dos empresários produtores de calçados no Estado de Minas Gerais, exceto das empresas do pólo produtivo de Nova Serrana, fundado em 1941 e representa 796 empresas, foi identificada a partir de entrevista realizada na FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais. A empresa Luiza Barcelos, de origem familiar instalada no pólo industrial de Belo Horizonte, fundada em 1989, que conta atualmente com mais de 500 clientes ativos e 200 funcionários, e que produz aproximadamente 264 mil pares de calçados de couro, foi escolhida a partir de indicação do SINDICALÇADOS/ MG. A empresa CURTIDORA ITAÚNA, um curtume instalado no município mineiro de Itaúna, de origem familiar, fundado em 1960, que possui cerca de 400 clientes ativos e 220 funcionários e produz 1.200.000 m² de couro *wet blue* por ano, foi escolhida por indicação da empresa Luiza Barcelos e a loja de varejo ARETZZA, uma loja de varejo multi-marcas de calçados femininos criada em 1991 e

instalada no “Via Shopping”, na cidade de Pedro Leopoldo, foi escolhida, entre as mais de 400 revendedoras dos calçados Luiza Barcelos, por conveniência e proximidade geográfica.

Vale destacar que na entrevista com o representante da empresa Luiza Barcelos, foi percebida a inexistência de qualquer relacionamento direto entre esta e os pecuaristas, frigoríficos e redes atacadistas, motivo pelo qual os representantes desses segmentos não foram entrevistados. Neste sentido, quando se observa detalhadamente este fato, percebe-se uma contradição entre a teoria e a prática. A representação de sistema produtivo, anteriormente citado por Slack (1996), como base para análise dos fluxos informacionais, não retrata a realidade apontada pela empresa.

4 Análise dos resultados e conclusão

O objetivo geral desta pesquisa foi o de identificar as informações consideradas mais importantes e estratégicas para a cadeia produtiva do setor couro-calçadista. Para tal, foi primeiramente solicitado aos entrevistados das entidades representativas do setor, da empresa calçadista, da empresa curtidora de couro e da loja varejista que avaliassem, entre algumas informações previamente dispostas, mapeadas a partir das pesquisas de diversos autores Beuren (2000), Choo (1994) e McGee e Prusak (1994), o grau de importância das mesmas para a melhoria de desempenho de uma empresa que atua no setor calçadista de couro.

Tais informações foram colocadas no roteiro de entrevista de forma aleatória e eram relacionadas às áreas financeira, desenvolvimento, produção e *marketing*.

Quanto à atribuição de importância às informações, foram considerados os maiores índices de incidência - quatro e três, entre cinco entrevistados - temos: as informações sobre os hábitos dos consumidores, fatores culturais e sociais condicionantes sendo consideradas de extrema importância por quatro entrevistados. Já aquelas sobre produtos e serviços ofertados, prazos de entrega, preços e condições de pagamento oferecidos pelos fornecedores de insumos de produção; sobre os

concorrentes, quais são, onde estão localizados, quais produtos estão vendendo mais, volume de venda e estratégias competitivas empregadas; as informações financeiras e contábeis, através de relatórios contábeis, controles de contas a pagar, contas a receber, de importações, de exportações, custos e orçamentos; aquelas sobre estatísticas de vendas, faturamento, administração de carteiras de pedidos, logística de transportes e sobre os revendedores, localização, montagem das lojas, *mix* de produtos oferecidos, concorrentes que são vendidos na mesma loja, foram consideradas de extrema importância por três entrevistados.

Para a assessora de comunicação da entidade nacional representativa do setor, as informações ligadas à área financeira foram avaliadas como as mais importantes. Para o representante da entidade do setor em nível estadual, as informações mais importantes estavam ligadas às áreas financeira, de desenvolvimento, de produção e de *marketing*. Já para o diretor financeiro da empresa calçadista, as informações ligadas às áreas financeira e de *marketing*. Quanto ao representante do curtume, aparecem todas as áreas, financeira, de desenvolvimento, de produção e de *marketing*. Finalmente, quanto à empresa varejista, as informações tidas como mais importantes, se relacionam à área de *marketing*.

Foi também solicitado aos entrevistados que avaliassem numa escala de valor, o grau de importância das informações fornecidas pelos integrantes da cadeia produtiva em estudo. Os curtumes, os fornecedores de equipamentos e os consumidores finais foram considerados de extrema importância segundo os representantes das entidades e da empresa calçadista. Porém, o grau de importância atribuído a essas informações foi menor, sendo consideradas de muita importância. O engenheiro de produção do curtume avaliou como de extrema importância as informações que fornece para a empresa produtora de calçados, da mesma forma avaliou como de extrema importância as que recebe da empresa couro-calçadista. Os dados provenientes de pecuaristas, frigoríficos e atacadistas foram considerados de relativa e pouca importância pelos entrevistados das entidades, e inexistentes por parte da empresa produtora de calçados. A partir

dessa constatação, cabe citar McGee e Prusak (1994) e Porter (1996) que acreditam que informação estratégica pode estar localizada não diretamente na cadeia de valor da empresa, mas nas cadeias diretamente ligadas aos fornecedores e consumidores. Segundo os autores, as informações na cadeia produtiva de uma empresa devem ser constantemente monitoradas. No caso da cadeia produtiva estudada, apesar das entidades representativas do setor apontarem a existência de fluxos de informações entre todos os integrantes da cadeia produtiva, verifica-se, na prática, conforme os dados da empresa produtora de calçados, a inexistência de fluxo de informações em todos os elos da cadeia produtiva de couro-calçados.

Avaliando os dados coletados a respeito dos curtumes, temos como informações importantes àquelas relacionadas principalmente a preço, ou seja, primordialmente financeiras, avaliação semelhante àquela realizada pela empresa calçadista.

Foi ainda solicitado aos entrevistados que apontassem as informações mais relevantes provenientes dos varejistas. Nas entidades foram consideradas as informações relativas aos consumidores finais e aos ajustes de produção baseados em vendas. Essas informações estão ligadas às áreas de *marketing* e produção. O representante da empresa Luiza Barcelos mencionou que as informações a respeito do consumidor não têm sido repassadas pelos varejistas às empresas produtoras, por motivos comerciais e estratégicos, relacionados à criação de marcas próprias e concorrentes. As informações mais importantes fornecidas pelo varejista para as empresas dizem respeito às necessidades e gostos do consumidor final. Já a proprietária a loja de varejo citou como importantes as informações sobre *marketing* recebidas da empresa calçadista.

Finalmente, foram consideradas as informações provenientes do consumidor final. As entidades apontaram os gostos e necessidades do consumidor final como informações mais importantes a serem consideradas. O representante da empresa calçadista avaliou como mais importante, a

percepção de marca e do próprio produto por parte dos consumidores. Em ambos os casos, as informações estão ligadas à área de *marketing*.

Comprova-se a partir das entrevistas realizadas, que administradores e responsáveis por tomadas de decisões têm a necessidade de acompanhar uma série de aspectos relativos ao ambiente de negócios no qual as empresas estão inseridas. Todas as informações das etapas do processo produtivo deveriam ser monitoradas. Entretanto, verifica-se que o fluxo de informações na cadeia produtiva em estudo não acontece de forma eficaz porque há falhas de fluxo, não compartilhamento e inconsistência de informações tanto nos elos para frente, como para trás da empresa, muitas vezes motivados por razões técnicas e outras por razões estratégicas, ou seja, às vezes não acontece por falta de recursos técnicos e organização de pessoal e equipamentos e, em outros momentos, por interesses mercadológicos de um dos integrantes da cadeia produtiva.

Um outro objetivo desta pesquisa foi o de identificar as fontes de informação mais comumente utilizadas pela cadeia produtiva do couro-calçados. Para atingir esse objetivo, foi necessário solicitar aos entrevistados que avaliassem numa escala de valor, que ia de extrema importância a sem importância, as fontes de informações previamente estabelecidas. Outras fontes não citadas podiam ser agregadas à análise.

Quanto às fontes de informações utilizadas - considerando o maior índice de incidência, três, dentre os cinco entrevistados - temos: as publicações especializadas e periódicos; as feiras, congressos, workshops e viagens; as publicações oficiais do governo; as circulares internas; os meios eletrônicos e as pesquisas junto aos consumidores sendo consideradas de extrema importância pelos entrevistados.

A partir das respostas obtidas dos entrevistados, é possível determinar quais são os tipos de fonte de informação mais comumente utilizados pela cadeia produtiva couro-calçadista, de acordo com a classificação de Choo (1994) apud Barbosa (2002). As fontes impessoais são aquelas que aparecem

em maior número e que também são avaliadas como as mais importantes. As fontes externas também aparecem em maior número e são igualmente consideradas mais importantes. Das 15 fontes de informação listadas, 07 são impessoais externas, 02 impessoais internas, 05 pessoais externas e 01 pessoal interna.

Como último objetivo da pesquisa, temos a análise das incidências de tomadas de decisões a partir do uso da informação que geraram modificações e ações por parte das empresas estudadas e, conseqüentemente, vantagens competitivas de mercado.

Quanto às ações e modificações nas empresas produtoras de calçados a partir das informações dos curtumes, há a resposta do diretor da entidade estadual, que considerou que as informações são usadas preferencialmente na área de *marketing*. Para o entrevistado da empresa produtora, as informações são usadas pelas áreas de finanças e de *marketing*. Para representante do curtume, as informações são usadas pelas áreas de produção e *marketing*. Quanto ao estabelecimento de vantagens competitivas a partir das informações provenientes dos curtumes, o entrevistado da entidade estadual ponderou que as informações podem gerar uma vantagem competitiva para a empresa numa estratégia de diferenciação. Para a empresa calçadista, as informações podem ser utilizadas para o estabelecimento de uma vantagem competitiva baseada em preço. Já para o gerente de produção do curtume, as informações podem ser utilizadas para obtenção de vantagens competitivas de diferenciação baseada na qualidade - diferenciação. O representante do curtume também considerou estratégicas as informações provenientes das empresas produtoras de calçados que geram estratégias de diferenciação.

Quanto às ações e modificações nas empresas produtoras de calçados a partir das informações dos varejistas, o entrevistado da entidade estadual considerou que as informações são usadas pelas áreas de produção e *marketing*. O diretor financeiro da empresa calçadista ponderou que as informações importantes estão ligadas às áreas de *marketing* e finanças. Com relação à obtenção de vantagem

competitiva, o representante da entidade estadual considerou que as informações geram vantagens de diferenciação. O entrevistado da empresa calçadista ponderou que as informações podem gerar vantagens competitivas em relação a preço e diferenciação. Já a proprietária da empresa de varejo avaliou as informações que fornece à empresa calçadista como importantes, principalmente para gerar estratégias de diferenciação, que afetam as áreas de produção e *marketing*. A empresária vê na empresa calçadista uma importante fonte de informações, também para definição de estratégias de diferenciação ligadas à área de *marketing*.

Quanto às ações e modificações nas empresas produtoras de calçados a partir das informações do consumidor final, o representante da entidade estadual ponderou que as informações do consumidor são usadas pelo setor de projeto e desenvolvimento das empresas. Para o entrevistado da empresa produtora, as informações são usadas pelo setor de *marketing*. Em relação às vantagens competitivas, o representante da entidade estadual considerou que as informações poderiam gerar vantagens competitivas ligadas à diferenciação, algo que o representante da empresa calçadista também acredita.

Os resultados apontaram para a necessidade de uma pesquisa mais ampla e conclusiva sobre o assunto. Uma metodologia quantitativa em uma amostra mais abrangente traria uma nova perspectiva de análise sobre o assunto.

Referências bibliográficas

BARBOSA, R. R. Inteligência Empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. **Data Grama Zero**. v. 3, n. 6, dez 2002. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/dez02/F_I_art.htm>. Acesso em: 12 jul. 2004.

BARBOSA, R. R. Monitoração Ambiental, uma visão interdisciplinar. **Revista da Administração**. v. 32, n. 4, p. 42-53, out./dez. 1997.

BARRETO, A. Os Destinos da Ciência da Informação: entre o cristal e a chama. **Data Grama Zero**. n. zero, dez 1999. Disponível em: <http://www.dgzero.org/dez99/Art_03.htm>. Acesso em: 18 fev. 2004.

BEUREN, I. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 104 p.

CASSARRO, A. C. **Sistemas de informação para tomada de decisões**. 3 ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001. 129 p.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Senac, 2003. 425 p.

FENSTERSEIFER, J; GOMES, J. Análise da cadeia produtiva do calçados de couro. In: _____ . **O Complexo calçadista em perspectiva**: tecnologia e competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1995, p. 23-54.

MCGEE, J. V; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 244 p.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 619 p.

NEVES, R. B; CARDOSO, F. H. **O Brasil e a economia global**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 292 p.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 897 p.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 512p.

SLACK, N. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996. 726 p.

WRIGHT, P., KROLL, M., PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000. 433 p.