

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

MARCOS DA SILVA ARAÚJO

**O Uso Estratégico da Informação em Cadeias Produtivas:  
Estudo de Caso do Setor Couro-Calçadista Feminino**

BELO HORIZONTE

2005

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

MARCOS DA SILVA ARAÚJO

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

Dissertação apresentada à Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Campo de conhecimento: Ciência da Informação  
Linha de pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento

Orientador: prof. Jorge Tadeu de Ramos Neves

BELO HORIZONTE

2005

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A658u  
2005

Araújo, Marcos da Silva  
uso estratégico da informação em cadeias produtivas: estudo  
de caso do setor couro-calçadista feminino/ Marcos da Silva Araújo  
- 2005.

186 f.: il.

Orientador: Jorge Tadeu de Ramos Neves  
Dissertação (mestrado) – Escola de Ciência da Informação,  
Universidade Federal de Minas Gerais, 2005.  
Inclui bibliografia.

1. Informação estratégica - teses. 2. Cadeias produtivas –  
teses. 3. Cadeia produtiva couro-calçadista - teses. 4. Sistemas de  
informação – teses. I. Jorge Tadeu de Ramos Neves. II. Escola de  
Ciência da Informação, UFMG. III. Título

CDU: 659.2.011:675.1

Este trabalho é dedicado àqueles que, diante das oportunidades e ameaças, sabem o momento certo de agir e o momento certo de esperar.

## **AGRADECIMENTOS**

Aproveito este espaço para demonstrar meu profundo respeito e admiração pelos meus mestres, que estiveram sempre presentes em minha trajetória acadêmica, oferecendo incentivo e apoio em todos os momentos, meu orientador, o prof. Jorge Tadeu, a profa. Marta Araújo, o prof. Ricardo Barbosa e a profa. Marta Aun – da Escola de Ciência da Informação da UFMG; o prof. Tarcísio Afonso – da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG e Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo e o prof. Paulo Bernardo – da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da UFMG.

Agradeço, de um modo especial, aos meus pais José Lana e Maria Margarida e também a Márcia, Marcelo, Lara, Nina, Viviany, Goreth, Cristiano, Fabiano, Júlio, Elaine, Mauro, Marcelo Alvin, Luiz de Oliveira, bem como, aos meus amigos e colegas de turma, que contribuíram para que mais essa etapa da minha vida fosse concluída com êxito.

Ainda destaco aqui a contribuição dos entrevistados que participaram desta pesquisa Elizabeth Renz, Hélio de Paiva, Luiz Raul Aleixo Barcelos, Sandro do Carmo Pereira, Anésia Barbosa da Fonseca, Juliana Lorenzato e Paulo César Bicalho de Abreu Chagas.

***“Justo agora que sei todas as respostas,  
eles resolveram mudar as perguntas”***

Frase do personagem Snoopy  
criado pelo cartunista Charles Schulz

## RESUMO

Este trabalho acadêmico propõe uma análise sobre o uso da informação em uma cadeia de produção, 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. Os últimos anos foram marcados por intensas transformações na economia nacional. 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 concorrência e mercados de atuação. As perdas de participação nos mercados internos e externos foram fatores determinantes para a busca de novos diferenciais de produção, que levaram as indústrias couro-calçadistas brasileiras a implantar novas tecnologias, capacitar a mão-de-obra e a adotar novas estruturas gerenciais. Esta pesquisa visa identificar o uso de informações estratégicas nesse novo contexto de mercado, tendo como objetivos, identificar as informações consideradas mais relevantes por algumas empresas do setor e quais são as fontes de coleta mais comumente utilizadas para as mesmas, observar a existência de sistemas de informação nas empresas e entidades entrevistadas e verificar as contribuições que o uso estratégico da informação pode trazer no estabelecimento de vantagens competitivas de mercado para as áreas de *marketing*, finanças, projeto e produção de empresas do setor.

## PALAVRAS-CHAVE

Informação, informação estratégica, sistemas de informação, vantagem competitiva, cadeias produtivas e cadeia produtiva couro-calçadista.

## **ABSTRACT**

This academic research has the purpose of analyzing information used in a productive chain with a strategical and competitive approach. The leather shoe productive chain is the study object chosen because it is considered an important economic activity in world-wide terms besides being of great relevance in Brazil, since this country is one of the main producers of women's leather shoes on a world-wide level. The last years were marked by intense transformation in the national economy. The new competitive environment, distinguished by technological changes, fast communication, opening of new markets and global competition, forced the national companies to review their models of competition and markets. The losses of domestic and external market share were the determinant factors in the search for new differentials of production, which made the Brazilian leather shoe industries establish new technologies, train the work force and create new managerial structures. This research identifies the strategical use of information according to the new trends. It has the aim of identifying the most important information considered by some companies of the sector and also the most used sources of collection. It is also observed the use of information systems and identified the contributions of the information use in marketing, finance, project and production regards to companies in this productive sector.

## **KEY-WORDS**

Information, strategical information, information systems, competitive advantage, productive chain and leather shoe productive chain.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

		<b>Pág.</b>
Figura 1	-Rede produtiva.....	19
Figura 2	-Cadeia produtiva do complexo calçadista.....	20
Figura 3	-Ciclo da informação na tomada de decisões.....	41
Figura 3	-Cadeia produtiva apontada pela empresa Luiza Barcelos...	121
Figura 4	-Provável cadeia produtiva a partir da Curtidora Itaúna.....	122
Quadro 1	-Informações consideradas de extrema importância pelos entrevistados.....	104-105
Quadro 2	-Informações consideradas de muita importância pelos entrevistados.....	106-107
Quadro 3	-Fontes de informação de extrema importância consideradas pelos entrevistados.....	108
Quadro 4	-Fontes de informação de muita importância consideradas pelos entrevistados.....	109
Quadro 5	-Existência de um setor para coleta e organização das informações conforme entrevistados.....	110
Quadro 6	-Meios de disseminação das informações conforme os entrevistados.....	110

## LISTA DE TABELAS

		<b>Pág.</b>
Tabela 1	Dados sobre a pecuária e produção de couros no Brasil.....	62
Tabela 2	Cinco maiores produtores, exportadores e consumidores mundiais de sapatos de couro.....	65
Tabela 3	Mercado de calçados no Brasil.....	66
Tabela 4	Países importadores de sapatos de couro do Brasil.....	66
Tabela 5	Brasil: Série histórica das exportações de calçados brasileiros....	67
Tabela 6	Exportação brasileira de calçados por tipo.....	69
Tabela 7	Estados brasileiros produtores de sapatos de couro.....	70

## LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados

ABLAC - Associação Brasileira de Lojistas de Artefatos de Couro

APEX - Agência de Promoção das Exportações

BNDES - Banco de Desenvolvimento Econômico e Social

CDI - Centro de Documentação e Informação

CICB - Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil

COUROMODA - Feira Internacional de Calçados, Artigos Esportivos e Artefatos de Couro

FIEMG - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

IBGE - Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IEL - Instituto Euvaldo Lodi

INDI - Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais

MDIC/SECEX - Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

*SATRA - Footwear Technology Centre World Footwear Markets*

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SINDICALÇADOS - Sindicato das Indústrias de Calçados

SINDINOVA - Sindicato das Indústrias de Calçados de Nova Serrana

*SWOT- Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TI - Tecnologias de Informação

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 O uso de informações estratégicas como objeto de estudo .....	13
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>17</b>
2.1 Sistemas produtivos, cadeias produtivas e cadeia produtiva do complexo calçadista de couro .....	17
2.2 Estratégia de competitividade e cadeias de valor .....	22
2.3 Informação e conhecimento: definição e uso estratégico .....	29
2.4 Sistemas de informação e tecnologias de informação .....	38
2.5 Definição das informações mais relevantes e fontes utilizadas .....	42
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>52</b>
3.1 A definição do objeto dessa pesquisa .....	57
<b>4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....</b>	<b>61</b>
4.1 A indústria de couro no Brasil .....	61
4.2 A indústria de calçados no Brasil.....	63
4.2.1 A indústria de calçados em Minas Gerais .....	73
4.3 O varejo de calçados de couro no Brasil .....	75
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>77</b>
5.1 O uso de informações estratégicas segundo a Abicalçados.....	77
5.2 O uso de informações estratégicas segundo o Sindicalçados/ MG .....	83
5.4 O uso de informações estratégicas conforme a empresa Luiza Barcelos .....	88
5.5 O uso de informações estratégicas segundo a empresa Curtidora Itaúna .....	95
5.5 O uso de informações estratégicas segundo a loja de varejo multimarcas Arezzta.....	99

<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>110</b>
6.1 As informações consideradas mais importantes pelo setor couro-calçadista	110
6.2 As fontes de informações consideradas mais importantes pelo setor couro-calçadista.....	114
6.3 A existência de sistemas de informação na cadeia produtiva do couro calçado .....	115
6.4 Modificações na cadeia produtiva e vantagens competitivas adquiridas a partir do uso de informações estratégicas .....	117
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	123
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista nas entidades representativas do setor .....	130
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista na empresa couro-calçadista.....	144
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista na empresa curtidora de couro.....	161
APÊNDICE D – Roteiro de entrevista na empresa de varejo .....	173
APÊNDICE E – Entrevista no Instituto Euvaldo Lodi – IEL/FIEMG .....	184
APÊNDICE F – O uso de informações estratégicas segundo o Sindinova .....	185

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 O uso de informações estratégicas como objeto de estudo

Por mais inusitado que possa parecer, a citação utilizada na epígrafe deste trabalho acadêmico, não foi feita por um dos consagrados autores que têm pesquisado o tema informação. De fato, trata-se de uma fala do personagem dos desenhos Snoopy, do cartunista americano Charles Schulz: “Justo agora que sei todas as respostas, eles resolveram mudar as perguntas”. Pois bem, absorto em seus pensamentos, o famoso cãozinho reflete sobre uma das questões centrais de nossa existência: a busca de respostas no mundo em constante transformação.

À medida que evoluiu, o ser humano aperfeiçoou as formas de obter, analisar e utilizar dados para conseguir responder as dúvidas que existiam em relação aos fenômenos que o cercavam. Em muitos casos, a posse da correta resposta tornou possível a sobrevivência e a evolução de um indivíduo ou de um grupo frente às adversidades e oportunidades que surgiam no ambiente em que vivia.

A informação é um componente essencial de qualquer resposta e sempre foi um bem precioso para a humanidade. Em diversos momentos históricos, podemos ver a preocupação humana em coletar fatos, visões de mundo e experiências, bem como, registrar acontecimentos, organizá-los e disseminá-los, para que então, fossem tomadas as decisões mais acertadas em cada situação vivenciada.

Atualmente é possível perceber a importância cada vez mais acentuada da informação, que passou a ter um grande valor estratégico e competitivo no mundo moderno, motivo pelo qual, é necessário entendermos os princípios e dinâmicas que

regem sua produção, organização e distribuição, bem como os fluxos e processos de transmissão e recepção em suas diferentes formas e canais.

Esta dissertação de mestrado é fruto de uma aspiração pessoal e profissional. Busca-se estabelecer uma relação entre os processos informacionais e as práticas ligadas à gestão estratégica. Assim sendo, este trabalho propõe um estudo sobre a informação estratégica utilizada em cadeias produtivas.

A opção pelo estudo da cadeia produtiva couro-calçadista se deve, entre outros motivos, ao sucesso registrado pelo setor no mercado nacional e internacional nos últimos anos, que é o resultado de ações desenvolvidas no sentido de melhorar a competitividade das indústrias brasileiras.

Conforme Corrêa (2001), a cadeia couro-calçadista desperta atenção porque é considerada uma importante atividade econômica em termos mundiais e de considerável grau de relevância no Brasil, principalmente na pauta de exportações e no quesito geração de empregos.

A criação da Couromoda é um bom exemplo das ações de sucesso da indústria de couro-calçados nacional, sendo a mesma, a maior feira especializada do setor na América Latina e a terceira em tamanho no mundo. De acordo com a organização do evento, a 5ª edição da feira, realizada no início de 2005 em São Paulo, contou com a participação de mais de 1.100 expositores e três mil marcas, o equivalente a 90% da produção brasileira, e ofereceu ao varejo e aos importadores uma amostra da moda, da tecnologia e do *marketing* do setor de calçados e artefatos de couro do país. Ao final, foram registradas mais de 63 mil visitas profissionais e fechados negócios no valor de R\$ 5 bilhões.

De acordo com a Abicalçados (2005), os números da feira espelham um crescimento do setor. Em comparação com o ano anterior, o faturamento dos primeiros meses de 2005 no mercado interno cresceu 15% e no mercado externo 17%. Porém, o lucro médio diminuiu. Mesmo com uma situação cambial desfavorável para as indústrias brasileiras exportadoras, caracterizada pela queda do dólar nos últimos meses de 2004 e início de 2005, os representantes da entidade nacional que representa o

setor afirmam que os empresários da indústria calçadista de couro pretendem continuar a adotar a estratégia de investimento, abertura de novos mercados e melhoria de atendimento, que caracterizaram a indústria de calçados nos últimos anos. Eles acreditam que o potencial da indústria couro-calçadista ainda está longe de ser alcançado.

Fensterseifer (1995) afirma que vários estudos acadêmicos foram feitos sobre o setor calçadista de couro no Brasil ao longo dos últimos anos. Essas pesquisas buscaram identificar a competitividade decorrente de ações empresariais, a capacidade das empresas de promover a inovação, a melhoria de processos e produtos, e a capacidade da indústria de articular-se com os outros elos da cadeia produtiva dentro de uma estratégia competitiva. O que essa pesquisa traz de contribuição para a área é o fato de identificar o uso da informação como um componente estratégico a ser utilizado pelas empresas para melhoria da competitividade.

A partir dessa constatação, este trabalho tem por objetivo geral observar como a informação é usada estrategicamente dentro da cadeia produtiva de uma indústria de calçados femininos de couro, identificando quais são as informações consideradas mais relevantes e quais são as fontes de informação mais comumente utilizadas.

São também objetivos desse estudo, verificar a existência de sistemas de informação nas empresas que compõem a cadeia produtiva de uma empresa produtora de sapatos de couro femininos e identificar as contribuições que o uso estratégico da informação pode trazer as empresas do setor, no que se refere ao estabelecimento de vantagens competitivas de mercado nas áreas de *marketing*, finanças, projeto e produção.

A seguir é vista resumidamente a organização deste trabalho de pesquisa:

Na revisão de literatura, são apresentados os fundamentos teóricos que orientaram a análise do objeto deste estudo. São analisados os conceitos de sistemas produtivos, cadeias produtivas e, particularmente, a cadeia produtiva do couro-

calçado. São considerados também os conceitos de estratégia, competitividade e cadeias de valor, bem como as definições de informação, conhecimento e sistemas de informação. Logo a seguir, são estudadas as condições de uso estratégico da informação, com o reconhecimento das informações consideradas mais relevantes e das fontes utilizadas pelas empresas para coleta das mesmas.

Na metodologia, são definidos o caminho e os procedimentos de pesquisa necessários para realização do trabalho acadêmico. São identificados os fundamentos das pesquisas na área de Ciências Sociais e da Ciência da Informação, tendo por base a linha de pesquisa que trata da gestão da informação.

Na parte de desenvolvimento, é feita uma análise detalhada do setor calçadista de couro no Brasil, baseada em diversas fontes secundárias recentes. São estudadas a indústria de couro, a indústria couro-calçadista nacional, a indústria couro-calçadista mineira e o varejo calçadista no Brasil.

Na análise dos resultados, são apresentados os dados coletados nas fontes primárias, de acordo com a metodologia utilizada. São consideradas como fonte de análise, as entrevistas realizadas junto às empresas que formam a cadeia produtiva da empresa objeto de estudo desta pesquisa e às entidades representativas do setor.

Nas conclusões, são observadas as correspondências entre resultados obtidos e o marco teórico utilizado. Ainda são propostos estudos mais profundos sobre o tema e apresentadas as limitações dessa pesquisa e as dificuldades enfrentadas para realização da mesma.

Nos apêndices, são dispostos os roteiros de entrevista utilizados e as entrevistas não consideradas na análise de resultados.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Sistemas produtivos, cadeias produtivas e cadeia produtiva do complexo calçadista de couro

Para Slack (1996), a produção pode ser considerada a função central para uma organização, porém necessita interagir com outras funções igualmente importantes para que as empresas possam oferecer produtos e/ ou serviços com confiabilidade, rapidez, desempenho, flexibilidade e baixos custos. As funções principais de uma empresa são o *marketing*, a contabilidade e finanças e o desenvolvimento. Já os recursos humanos, compras, engenharia e suporte técnico são as funções de apoio. Conforme o mesmo autor, as organizações não desenvolvem suas atividades em um ambiente de negócios hermeticamente fechado, elas necessitam de interação a todo o momento com outras empresas, com o governo e com o consumidor.

Segundo Slack (1996), qualquer operação produz bens ou serviços, ou os dois juntos através de um processo de transformação, que é definido, como o uso de recursos para mudar o estado ou a condição de algo para produzir bens e serviços. O autor acrescenta, que na maioria das vezes, os recursos transformados são a soma de materiais, informações e consumidores.

Moreira (2002) define um sistema produtivo como sendo o conjunto das atividades e operações inter-relacionadas envolvidas na produção de bens e serviços. Os elementos fundamentais que formam esse sistema são os insumos, o processo de criação ou conversão, entendido como a mudança de formato das matérias-primas, os produtos e serviços e o sistema de controle.

Conforme Slack (1996), nenhuma operação produtiva ou parte dela existe isoladamente. Todas as operações fazem parte de uma rede maior interconectada com outras operações (FIGURA 1). Essa rede inclui fornecedores e clientes e pode também envolver fornecedores dos fornecedores e clientes dos clientes.



FIGURA 1 – Rede produtiva  
Fonte: Slack, 1996, p. 185.

A partir da definição de Slack (1996), a cadeia produtiva pode ser entendida como a rede de interligações entre os vários atores de um sistema industrial, que permite a identificação do fluxo de bens e serviços através dos setores diretamente envolvidos, desde as fontes de matéria-prima até o consumidor final do produto. Em outras palavras, é 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. Dessa forma, é também possível identificar fraquezas e potencialidades nos elos desta cadeia, motivar a articulação dos mesmos, identificar problemas e ausência de elos e finalmente analisar os fatores condicionantes da competitividade em cada segmento.

Conforme 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, distribuidores e atacadistas, cadeias de lojas de venda direta e o consumidor final. Assim sendo, a utilização da cadeia produtiva permite representar esse sistema produtivo. A partir da representação, é possível ainda iniciar uma análise estratégica do setor, contextualizando, por exemplo, uma empresa e analisando o

posicionamento estratégico dela e dos demais atores pertencentes àquela cadeia produtiva.

Segundo os mesmos autores, a representação das cadeias produtivas serve para analisar as relações para frente e para trás dentro dos sistemas produtivos e também as relações com indústrias ou atividades pertencentes a outras cadeias produtivas com as quais a empresa interage (FIGURA 2).

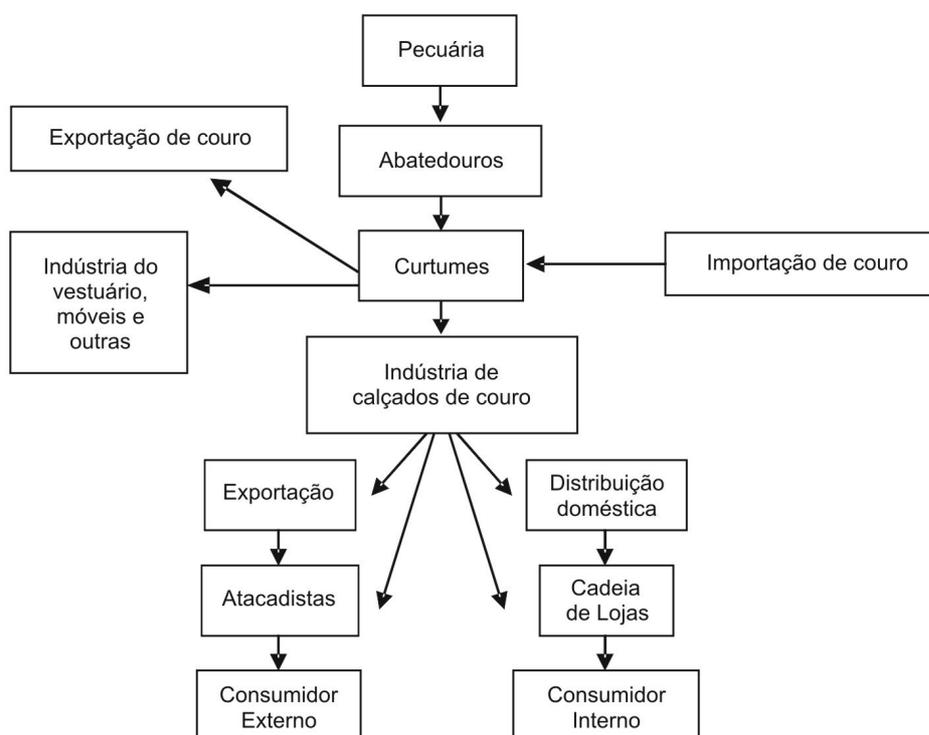


FIGURA 2 - Cadeia produtiva do complexo calçadista de couro.  
Fonte: Fensterseifer e Gomes, 1995, p.25.

A soma da cadeia produtiva, das cadeias tecnologicamente ligadas, representadas pelos fabricantes de maquinários, equipamentos e componentes, e finalmente pelas atividades terciárias, representadas pelas entidades representativas, centros de treinamento e pesquisa forma o complexo calçadista de couro (FENSTERSEIFER e GOMES, 1995).

De acordo com a Courobusiness (2003 a), as atividades produtivas desenvolvidas na cadeia produtiva dos calçados de couro são consideradas maduras e de mão-de-obra intensiva.

A seguir são listadas as principais etapas envolvidas no processo produtivo couro-calçadista:

Quando atinge o peso padronizado, o gado de corte é levado para o abate em frigoríficos, sendo os principais produtos comercializados a carne e o couro.

Nas empresas de curtumes, os couros são submetidos a processos industriais que envolvem o uso de solventes, vernizes, tintas e outros componentes químicos até estarem semiprontos (nessa fase o couro é chamado *wet blue*) ou prontos para serem vendidos principalmente para as indústrias de calçados, móveis e automóveis. Quase metade da produção é destinada à indústria de calçados. Segundo Corrêa (2001), 45% do couro produzido no Brasil tem como destino final a indústria calçadista.

Conforme Fensterseifer e Gomes (1995), tendo sido concluídos os processos industriais nos curtumes, o couro é então vendido às indústrias de calçados. As etapas do processo produtivo dentro das indústrias são a modelagem, o corte de solado e cabedal (parte superior do calçado), a costura de cabedal, a montagem do calçado, o acabamento e a embalagem.

Os mesmos autores definem cada etapa desse processo produtivo dentro das empresas de calçados. A modelagem é a etapa na qual o produto é definido, sendo subdividida em estilo (concepção geral) e técnica. O primeiro define, através de estilistas ou modeladores, o design, a combinação de cores, os detalhes e o modelo de salto. Já a estrutura técnica é responsável pela definição do projeto da fôrma que especifica dimensões do calçado, material a ser utilizado e custo. Nessa fase, são definidos os desenhos de cabedal, palmilha, solados e os detalhes; as ferramentas necessárias para produção destes, como navalhas, matrizes e máquinas; e o número de trabalhadores necessários para produção que devem ser contratados ou subcontratados.

Fensterseifer e Gomes (1995) definem o corte como a fase em que a matéria-prima que comporá o cabedal e o solado é cortada conforme os requisitos estabelecidos na modelagem. Nesse momento, lâminas, navalhas e gabaritos são utilizados e controlados pela área de produção da empresa couro-calçadista. Após o corte, há necessidade de que todas as peças sejam revisadas para garantir a qualidade dos cabedais.

A costura de cabedal é feita após a execução de detalhes como dobramentos, chanfros, enfeites e picotes. Concomitantemente a esse processo, é feito o corte dos solados e das palmilhas. Na fase de montagem do sapato, o cabedal é montado na fôrma. O processo envolve a montagem do bico, das laterais e base do sapato. Logo em seguida, é realizada a costura do cabedal ao solado na fase de acabamento. Após frisagem, lixamento, pintura e secagem, o sapato segue para a inspeção final e embalagem (FENSTERSEIFER e GOMES, 1995).

Ao término do processo industrial, os sapatos são comercializados no mercado interno ou externo. Os sapatos podem ser vendidos às redes atacadistas em diferentes regiões do Brasil, que revendem aos lojistas. É comum também a venda de forma direta aos lojistas, que os revendem aos consumidores finais. Algumas marcas também apresentam redes próprias de varejo. No caso do mercado externo, as vendas são realizadas através de agentes de exportação e importação, ou diretamente às redes varejistas, que revendem ao consumidor final (ABICALÇADOS, 2004).

Segundo Corrêa (2001), o sistema produtivo couro-calçadista brasileiro ainda conta com empresas que produzem componentes têxteis, metais e acessórios, fôrmas e matrizes, solados, palmilhas, produtos químicos para couro e para calçados, e empresas que produzem equipamentos e máquinas para calçados, couros e afins. A demanda é diretamente dependente do tipo de sapato que será produzido.

## 2.2 Estratégia de competitividade e cadeias de valor

Conforme 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 autores, avaliar, a todo o momento, as oportunidades e ameaças do ambiente externo e os pontos fortes e fracos da empresa.

Para Slack (1996), 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. Quanto às estratégias, o autor considera:

[...] entendemos as decisões que tem efeitos abrangentes e por isso são significativas na parte da organização à qual a estratégia se insere; definem a posição da organização relativamente a seu ambiente e aproximam a organização de seus objetivos de longo prazo. (SLACK, 1996, p.89).

Chiavenato (1996) define estratégia como um esforço de todos os recursos e políticas de uma empresa, visando alcançar objetivos em longo prazo. Para a plena realização desses objetivos, são necessários os componentes da estratégia empresarial, que o autor define como o ambiente, a empresa e a adequação dos mesmos. O ambiente reflete as oportunidades de mercado com suas restrições, limitações, contingências e ameaças. A empresa se revela através dos seus recursos disponíveis, capacidades, habilidades, compromissos e objetivos. E a adequação da empresa ao ambiente significa a forma que a mesma adotará para integrar-se a este ambiente. A partir desse momento, a empresa poderá desenvolver estratégias cooperativas ou competitivas.

“Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. (WRIGHT ET AL., 2000, p.24). Segundo os mesmos autores, a estratégia pode ser dividida em três etapas, que são a formulação, a implementação e o controle.

Finalmente, Kotler (1998) define a estratégia como a soma dos objetivos, políticas e normas que irão conduzir o esforço de uma empresa durante um período de tempo. A estratégia constitui-se numa resposta às mudanças nas condições competitivas e ambientais nas quais a empresa se insere.

De acordo com Serra et al. (2003), para uma organização alcançar sucesso, ela deve otimizar recursos e atividades e criar um modelo competitivo que permita superar suas concorrentes num ambiente de concorrência.

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 no qual ela opera. O objetivo é, portanto, ampliar ou conservar uma posição sustentável no mercado.

A competitividade é um atributo relevante para uma empresa, podendo tornar-se fator primordial para sua sobrevivência. Segundo 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. Assim, para se analisar a competitividade de uma organização, deve-se levar em conta não apenas seus aspectos internos, mas também a estrutura econômica na qual a empresa e o respectivo setor se inserem.

Para Brandão (1995), uma das questões centrais do desenvolvimento sócio-econômico brasileiro na década de 90 foi a competitividade da indústria nacional em face de um mercado internacional cada vez mais dinâmico e eficiente. As inovações tecnológicas ocorridas nos produtos, os novos processos e os novos modelos gerenciais tiveram o potencial de mudar completamente a atratividade e a competitividade de alguns setores industriais no Brasil.

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: 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.

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 (PORTER, 1996).

Serra et al. (2003) destacam que um negócio somente alcançará o desempenho superior, se a organização estabelecer uma estratégia que se fundamenta nos seus objetivos coerentes e na própria compreensão do negócio. Os autores se baseiam nas idéias de Porter (1996). Segundo eles, o objetivo não é somente o retorno financeiro, mas que o negócio seja permanente por um longo prazo.

Para Porter (1996), uma estratégia competitiva 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. Para o mesmo autor, uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores. De nada vale uma estratégia de diferenciação se ela não for percebida pelo consumidor, se ela não puder ser sustentada, ou então se o custo da diferenciação for demasiadamente alto.

Para Serra et al. (2003), os componentes da estratégia competitiva são o posicionamento, que consiste na criação de uma posição única e valiosa perante o consumidor, as opções excludentes, que significa o que de fato deve ser feito na execução de uma estratégia, e as sinergias, que envolvem as relações entre os diversos setores de uma organização.

Ao analisar as cadeias produtivas dentro de uma estratégia competitiva, Porter (1996) desenvolveu o conceito de cadeia de valor, que tem a função de representar

as diversas atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar um produto. Segundo o mesmo autor, cada empresa possui sua cadeia de valor definida, que reflete sua história, a sua visão, missão e estratégias. As cadeias de valor diferem de uma empresa para outra, o que torna possível a criação de vantagens competitivas.

Conforme McGee e Prusak (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.

Porter (1996) define valor como sendo o montante que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto oferecido por uma empresa. A rentabilidade surge quando o valor definido pela empresa é superior aos custos envolvidos na criação de tal produto. Cada fase da cadeia produtiva gera um valor. A cadeia de valor exibe o valor total, sendo constituída por atividades de valor e margem. As atividades de valor são as fases distintas que a empresa utiliza para criar o produto com um valor final percebido pelo comprador.

Conforme Porter (1996), a margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo de execução das atividades de valor. As atividades de valor são divididas em primárias e de suporte e apoio. A maneira como cada uma dessas atividades é desenvolvida e o somatório de suas inter-relações determina a vantagem competitiva da cadeia de valor da empresa ao ser comparada com as cadeias de valores dos concorrentes.

Porter (1996) define as atividades primárias: a logística interna (recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto), as operações (transformação dos insumos no produto final), a logística externa (coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores); o *marketing* e vendas (criação de meios pelos quais os compradores podem comprar o produto ou meios para induzi-los à compra) e o serviço (fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto), bem como, as atividades de apoio: a aquisição (compra de insumos

empregados na cadeia de produção da empresa), o desenvolvimento de tecnologia (esforços para aperfeiçoar o produto e o processo), a gerência de recursos humanos (recrutamento, contratação, treinamento e compensação de pessoal) e a infraestrutura (gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, questões jurídicas, questões governamentais e gerência de qualidade e gerência de informações).

Mesmo sendo avaliadas de forma isolada, as atividades de valor formam um conjunto de atividades que interagem. As atividades de valor se relacionam por meio de elos dentro da cadeia de valores, que retratam o modo como uma atividade é executada, a mudança de desempenho e de custo que exerce em uma outra. Os elos podem resultar em vantagem competitiva nas formas de otimização e coordenação. A habilidade na coordenação e na otimização das atividades pode reduzir custos ou aumentar a diferenciação (PORTER, 1996).

De acordo com Porter (1996), os elos são numerosos e alguns são comuns em várias empresas. Os elos mais óbvios são aqueles entre atividades de apoio e atividades primárias, e os mais sutis são aqueles entre as atividades primárias.

Considerando o conceito desenvolvido pelo mesmo autor, os elos existem não somente dentro da cadeia de valor de uma empresa, mas também entre a cadeia de valor de uma empresa e as cadeias de valores dos fornecedores e dos canais, e também com as cadeias de valores dos consumidores. A origem da diferenciação de uma empresa está na forma como sua cadeia de valores está relacionada à cadeia de valores de seu comprador.

A diferenciação permite que a empresa consiga uma vantagem para o seu produto, que pode ser um preço-prêmio, ou um maior volume de vendas, ou um benefício equivalente, como a lealdade do consumidor. Essa diferenciação pode originar-se em qualquer atividade da cadeia de valores de uma empresa, nos seus elos e/ ou nos seus elos verticais. Para criar singularidade, a empresa necessita determinar as razões pelas quais uma atividade é singular (PORTER, 1996).

Os elos podem representar singularidade, se o modo como uma atividade é executada afeta o desempenho da outra. No caso dos elos dentro da cadeia de

valores, a satisfação das necessidades dos consumidores quase sempre envolve a coordenação de atividades ligadas, sejam elas as primárias ou de apoio. No caso dos elos verticais, a singularidade pode ser resultado de uma coordenação entre as cadeias de valores dos fornecedores ou canais, com a cadeia de valor da empresa. As inter-relações entre os elos são fontes potenciais de vantagem porque são difíceis de serem copiadas pelos concorrentes. A singularidade não resulta em diferenciação, a menos que represente valor para o consumidor (PORTER, 1996).

Conforme o mesmo autor, para determinar o valor para o comprador é necessário compreender sua cadeia de valores. Assim como a empresa, o consumidor possui uma cadeia de valores, que reflete suas necessidades e modos. Essa cadeia de valores representa as atividades executadas por um consumidor em que o produto da empresa se encaixa direta ou indiretamente. Ainda é importante observar que o valor criado por uma empresa para o seu comprador é determinado pelo conjunto total de elos entre a cadeia de valores da empresa e a cadeia de valores desse comprador. O nível geral de diferenciação de uma empresa é o valor cumulativo da singularidade para o comprador em toda a sua cadeia de valores (PORTER, 1996).

A empresa cria valor para o comprador através do mecanismo de redução de custo ou elevação do desempenho. Para elevar o desempenho, é necessário utilizar o ponto de vista do próprio consumidor sobre aquilo que ele julga como importante e necessário. Dessa forma, aumentar o desempenho significa aumentar o nível de satisfação das necessidades do consumidor, saber o máximo de informações possíveis sobre seus hábitos e modos, a ponto de tentar definir seus gostos e preferências. É necessário o conhecimento claro sobre os critérios de compra do consumidor. Eles são divididos em: critérios de uso, que são originados do modo como o fornecedor afeta o valor real para o comprador, podendo ser a elevação do desempenho (características do produto, qualidade, logística de entrega, adequação do produto ao consumidor, etc.) e critérios de sinalização, originados da percepção do valor (atratividade, imagem, publicidade, relacionamento com o consumidor, sensibilidade no atendimento de necessidades específicas, etc.) (PORTER, 1996).

McGee e Prusak (1994) alertam que, na organização de uma cadeia de valor, um grande número de escolhas e alternativas envolve a combinação de recursos que

estão sujeitos a restrições de tempo e espaço. Os mesmos autores citam a importância da informação dentro de uma cadeia de valor. Segundo eles, 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. Os mesmos autores usam, como exemplo, uma empresa de calçados esportivos, que mesmo não sendo objeto de estudo dessa pesquisa, possui similaridades com a indústria de calçados de couro femininos a ser pesquisada.

A informação permite à concorrência romper a cadeia de valor e reconstruí-la de maneira nova e diferente usando elos de informação. A Reebok é também um exemplo instrutivo de uma empresa que utilizou a informação para alcançar níveis de eficiência semelhantes aos dos rivais totalmente integrados, sem grandes investimentos. Não é necessário possuir enormes instalações industriais para estar no negócio de calçados, basta possuir informações exclusivas sobre fabricante e clientes, promover uma aliança entre compradores e vendedores. (MCGEE e PRUSAK 1994, p. 67).

De acordo com Beuren (2000), a informação entra dentro do processo estratégico da uma empresa de forma que os gestores percebam a eficiência e eficácia empresarial como uma necessidade contínua e sustentada. A informação dá suporte ao ciclo de planejamento, execução e controle, que é o processo de gestão de uma empresa. Conforme a autora:

Embora o fornecimento de informações úteis seja uma preocupação constante dos profissionais que têm a responsabilidade de disponibilizá-las nas organizações, resta saber se a variedade e a diversidade de informações geradas são suficientes para o gestor definir, executar e avaliar a estratégia que viabilize o sucesso empresarial em determinado ambiente econômico. (BEUREN, 2000, p.14).

Para McGee e Prusak (1994), 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 e conhecimento: definição e uso estratégico

A informação é o objeto de estudo da área de Ciência da Informação, cujos diferentes aportes conceituais auxiliam no entendimento não só da definição, como dos componentes e dinâmicas ligadas à informação.

Diversos autores citam, como características principais da Ciência da Informação, o estudo do armazenamento, da gestão e da disseminação da informação. Outros ressaltam as ligações com a tecnologia, ou sistemas de informação, ou com processos comunicacionais.

Para Borko (1968), a Ciência da Informação é uma disciplina que investiga as propriedades e o comportamento da informação, as forças que governam esse fluxo, e os meios de processá-la para otimizar sua acessibilidade de uso. A Ciência da Informação está ligada ao corpo de conhecimentos relativos à origem, coleta, organização, armazenagem, recuperação, interpretação, transmissão, transformação e uso de informação.

Segundo Barreto (2001), a análise dos processos informacionais está ligada a princípios e práticas da produção, organização e distribuição da informação. Assim como, com o estudo dos fluxos de informação desde sua criação até a sua utilização, e a sua transmissão ao receptor em diferentes formas e canais. 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.

Barreto (1999) destaca atividades relacionadas à informação e à orientação de uso da mesma. Segundo o autor:

A produção da informação é operacionalizada através de práticas bem definidas e se apóia em um processo de transformação orientado por uma racionalidade técnica que lhe é específica; representa atividades relacionadas à reunião, seleção, codificação, redução, classificação e armazenamento de informação. Todas essas atividades estão orientadas

para a organização e controle de estoques de informação, para uso imediato ou futuro. (BARRETO, 1999, p.01).

O mesmo autor ainda acrescenta que a produção de estoques de informação orienta-se por uma racionalidade técnica e de produção. O gerenciamento 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.

Segundo Buckland (1991), podemos considerar a informação em diferentes dimensões: como processo, ou seja, ação de informar; comunicação do conhecimento ou notícias de algum fato ou ocorrência; como conhecimento: sendo assim, o conhecimento comunicado que se relaciona a um fato, sujeito ou evento particular, e como coisa, assim considerando o conceito de informação para objetos, tais como dados e documentos, que são referidos como informação porque são considerados como "informativos", como portadores da qualidade de carregar o conhecimento ou comunicar informação.

Para Chiavenato (2004), numa abordagem ligada ao uso gerencial e tecnológico da informação, a informação pode ser descrita como um agrupamento de dados com determinado significado. As informações reduzem as dúvidas em relação a algo ou permitem o conhecimento de algo. De acordo com o autor, a idéia de informação tanto no senso comum, como nos meios científicos envolve um processo de redução de incerteza.

Para alguns estudiosos sobre o tema, 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. Davenport & Prusak (1998) fazem a seguinte descrição do que é informação:

[...] nós a descrevemos como uma mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível e visível [...] A informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre o seu julgamento e comportamento; são os dados que fazem a diferença. (DAVENPORT e PRUSAK 1998, p.04).

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. Os métodos de transformação de dados em informações são a contextualização, a categorização, o cálculo, a correção e a condensação.

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 autora, dependendo dos processos envolvidos na geração de uma informação, podemos ter o fortalecimento ou a invalidação da mesma.

Conforme Stair (1998), a boa informação é aquela que apresenta as seguintes particularidades: precisão, completude, economia, flexibilidade, confiabilidade, relevância, simplicidade, temporalidade e certificação. Cassarro (2002) concorda com Stair (1998). Segundo esse autor, todas as informações devem ter como atributos técnicos uma boa relação custo/ benefício, oportunidade, correção, relevância e comparação.

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. Porém, se essa informação não for transmitida a quem de direito, dentro do prazo estabelecido, todo o trabalho será perdido.

Segundo o mesmo autor, as informações podem ser financeiras, contábeis, industriais, etc. Cassarro (2001) as divide em dois grupos: informações operativas ou operacionais e gerenciais. O autor define informação operacional como sendo aquela necessária para a realização de uma tarefa ou de uma operação. 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) consideram também algumas peculiaridades da informação no contexto das empresas:

[...] embora a informação seja um ativo que precisa ser administrado, como outros tipos de ativos representados por seres humanos, capital, propriedades e bens materiais, ela representa uma classe particular dentro de outros ativos. As diferenças decorrem do próprio potencial de administrá-la ou gerenciá-la. A informação é infinitamente reutilizável, não se deteriora

nem se deprecia, e seu valor é determinado pelo usuário. (MCGEE e PRUSAK, 1994, p.23)

McGee e Prusak (1994) defendem a idéia de que a informação é o componente essencial para o estabelecimento de vantagens dentro de uma estratégia de competição no mercado atual.

A mudança da base em que se apóia a vantagem competitiva é um subproduto natural da mudança de uma economia industrial, em que o crescimento efetivo do capital era a chave para o sucesso, para a economia da informação, em que a chave é a informação. No entanto poucos executivos mudaram a maneira de pensar para voltarem sua atenção diretamente para a informação que precisam dominar para competir no século vinte e um. (MCGEE e PRUSAK, 1994, p.20).

Segundo os mesmos 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. Esse dois pontos dependem intrinsecamente do uso da informação.

Conforme Turban et al. (2003), no contexto mercadológico atual, caracterizado por intensas mudanças, complexidade, globalização e superconcorrência torna-se necessário o estabelecimento de um conjunto de ações por parte das organizações para gerir as informações de acordo com suas estratégias.

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 a autora:

A adaptação da empresa aos novos paradigmas de um mercado globalizante, exigindo capacidade de inovação, flexibilidade, rapidez, qualidade, produtividade, dentre outros requisitos, torna cada vez mais estratégico o papel que a informação exerce. (BEUREN, 2000, p. 43).

Porter (1996), quando trata do conceito de cadeia de valor, reforça ainda mais a importância da informação. Para o autor, a exploração dos elos da cadeia de valor

exige informações ou fluxo de informações que possibilitem a otimização e a coordenação. Para ele, 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. Se uma empresa tem sua estratégia voltada para liderança de custos, deve trabalhar a informação nesse contexto. Dessa forma, todas as informações que contribuam para otimização dos processos industriais serão componentes essenciais para estabelecimento e manutenção de uma vantagem competitiva baseada no preço. Caso a estratégia seja de diferenciação, o uso das informações deve centrar-se nessa direção e todas as informações que auxiliem na diferenciação do produto ou serviço dessa empresa devem ser coletadas e utilizadas.

Segundo 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 autora ainda acrescenta que a informação está no centro das estratégias de produção flexíveis, com o objetivo de conseguir atingir a personalização em massa, sem aumentar os custos. A informação e o conhecimento nas máquinas são utilizados em tecnologias de fabricação flexíveis por meio de TI.

Para Beuren (2000), 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.

McGee e Prusak (1994) 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. Dessa forma, várias as informações

provenientes de várias ligações devem ser constantemente monitoradas, mesmo que não façam parte da cadeia produtiva de uma empresa.

McGee e Prusak (1994) concordam com a idéia de Porter (1994) e ainda destacam a necessidade por parte das empresas de pensar o mercado de forma holística, não reduzindo as informações competitivas a simples informações sobre concorrentes.

McGee e Prusak (1994) destacam que a informação está presente em todos os principais momentos das organizações. Desde a fase de definição de uma estratégia, na qual as empresas identificam ameaças e oportunidade e criam o cenário competitivo para atuar, passando pela execução da estratégia, caracterizada pela elaboração de processos que acompanham o desempenho de produtos e serviços, até a fase de integração, na qual a informação, como resposta, faz a empresa tornar-se flexível, aprender e modificar-se.

De acordo com Beuren (2000), um dos maiores problemas que encontramos relacionados à informação na atualidade é o paradoxo quantidade X qualidade, que as TI ajudaram a criar. Há uma grande oferta de informações disponíveis, mas nem sempre relevantes ao usuário.

Turban et al. (2003) salientam que a internet e as outras redes de telecomunicações tornam possível o acesso de pessoas e empresas a grandes bases de dados e a um grande volume de informações. A quantidade cresce em ritmo exponencial da mesma forma que o conhecimento dentro das organizações. Segundo os autores, há o risco de uma paralisia em termos de análise devido ao excesso de informações disponíveis, em grande parte consideradas úteis num primeiro momento, mas sendo poucas realmente importantes. Dessa forma, os autores concluem que o acesso, a busca e o gerenciamento da informação tornam-se críticos no mercado atual.

Beuren (2000) trata da questão da produção em massa de informações, o que segundo ela evidencia uma preocupação mais acentuada em disponibilizar do que definir e restringir seu público-alvo. A autora ressalta a figura do usuário, que é a figura central de todo processo de gestão da informação. Depende dele o entendimento e o uso ou não da informação.

Outro ponto que merece análise é o fato de que a reprodução das informações é um processo considerado extremamente fácil hoje em dia, enquanto a criação ainda depende de uma série de atividades e um gasto muito maior de recursos (MCGEE e PRUSAK, 1994).

Além disso, ainda devemos considerar o valor da informação e a depreciação da informação. “[...] A informação possui valor real econômico quando é partilhada”.[...] e a informação não se deprecia da mesma forma que os bens de capital.” (MCGEE e PRUSAK , 1994 p.35).

Barreto (1999) afirma que as informações armazenadas em bases de dados têm, em última instância, a capacidade de produzir conhecimento. Tal processo somente acontece se houver uma efetiva ação de comunicação, mutuamente consentida, entre a fonte (os estoques) e o receptor.

“O conhecimento consiste em informações organizadas para transmitir discernimento, experiências, aprendizagem acumulada ou habilidade, se aplicável a um problema ou processo gerencial atual” (TURBAN ET AL., 2003, p. 17).

Conforme Nonaka e Takeushi (1997), embora os termos informação e conhecimento sejam muitas vezes empregados como sinônimos, a informação é capaz de gerar um novo ponto de vista para interpretação de eventos ou objetos, o que proporciona a visualização de novos significados, que não eram visíveis anteriormente. A informação é o componente essencial para a geração do conhecimento. Segundo os mesmos autores, a informação pode ser analisada em sua dimensão sintática, na qual é considerado o volume de informação, ou através de sua dimensão semântica, na qual é considerado o significado. O aspecto semântico é o mais importante para a geração do conhecimento, devido ao fato do significado que é transmitido. Quando somente o aspecto sintático é considerado, não é possível captar a importância da informação na geração do conhecimento.

Ao contrário da informação, o conhecimento diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento, portanto, segundo os autores, está profundamente ligado à ação e

finalmente diz respeito ao significado, sendo específico ao contexto e relacional. Dessa forma: “[...] a informação é vista com um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor [...]” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997 p. 64).

Ao estudar a organização do conhecimento, Choo (2002) destaca que as mudanças, eventos e tendências no ambiente criam sinais e mensagens que as organizações captam e usam adaptando-se às novas condições existentes. As informações são usadas para tomada de decisões, para geração de novo conhecimento e para diminuir a ambigüidade e entender melhor o ambiente de negócios no qual a organização está inserida. Embora sejam estudadas de forma independentes, para o autor, as três arenas são processos interligados que se complementam. Segundo Choo:

Primeiro, é percebida a informação sobre o ambiente da organização; então, seu significado é construído socialmente. Isso fornece o contexto para toda a atividade da empresa e, em particular, orienta os processo de construção do conhecimento. [...] Quando existe conhecimento suficiente, a organização está preparada para a ação e escolhe seu curso racionalmente, de acordo com seus objetivos. A ação organizacional muda o ambiente e produz novas correntes de experiência, às quais a organização terá que se adaptar, gerando assim um novo ciclo. (CHOO, 2002, p. 30).

Segundo Turban et al. (2003), há um crescente esforço por parte das organizações por uma melhoria dos processos. Entre eles, o de tomadas de decisões. Essa tarefa é complexa num ambiente em constante mudança. Segundo os autores, em muitas vezes, o número de alternativas pode ser muito alto, e os impactos da decisão podem ser de longo alcance e, em muitas vezes, difíceis de prever. Para os autores, a complexidade das organizações, sua diversificação e uma infinidade de restrições torna complicada a tomada de decisões. Nesse contexto, o custo de uma decisão errada pode ser muito alto. As informações para tomada de decisão precisam ser precisas e em tempo hábil.

Há um número considerável de teorias que tomam as organizações como sistemas de processamento de informação. A literatura sobre o processo de informação organizacional se divide em dois grupos: o primeiro considera as organizações como sistemas racionais de tomada de decisões, e o segundo considera as organizações como sistemas que se adaptam ao ambiente quando o interpretam. Os seres

humanos são incapazes de processar um grande volume de informações. Há, portanto, a necessidade de uso de modelos mentais simplificados do mundo real, nos quais as premissas para tomadas de decisão sejam controladas (CHOO, 2002).

Dessa forma, os decisores identificam os problemas, procuram por soluções e desenvolvem métodos para gerar e avaliar alternativas, ou seja, procuram pela informação necessária, já que tal informação não se encontra pronta e acessível.

Ainda há uma outra corrente, que considera as organizações como sistemas de interpretação, nos quais os indivíduos buscam diminuir o grau de ambigüidade sobre o ambiente externo, simulando o ambiente no qual se inserem. O processo consiste em colher dados do ambiente, interpretá-los e aprender com eles. Esse aprendizado acontece quando novas ações ocorrem baseadas nessa interpretação (CHOO, 2002).

Choo (2002) também define dois conceitos distintos de inteligência: posse de conhecimento, que significa que o conhecimento acumulado pode ser usado para resolver problemas e gerar entendimento, e criação de conhecimento, que significa que o conhecimento é usado para gerar a solução de outros problemas diferentes dos originais, ou seja, criar um novo conhecimento.

Uma organização inteligente é aquela capaz de criar, manter e transferir conhecimento e modificar seus próprios comportamentos para refletir seus novos conhecimentos e idéias. Esse novo aprendizado pode ser criado internamente ou vir de recursos externos. Um processo de aprendizado pode estar ligado à identificação e correção de erros do passado, ocorridos entre as expectativas e os resultados obtidos, e se dá através dos processos de *single loops* (rodadas únicas) de análise, nos quais a empresa corrige os erros sem modificar as normas existentes, e *double loops* (rodadas duplas) de análise, quando as normas são alteradas. Entretanto, esse processo de aprendizado pode estar relacionado a uma previsão de futuro do que pode vir a acontecer naquele ambiente. Esse processo de previsão se dá a partir do pleno entendimento das tendências relativas aos clientes, à concorrência, às tecnologias, a regulamentações governamentais, à economia e aos fatores sociais. A identificação de oportunidades requer, além do profundo entendimento

desses componentes, a coragem e a capacidade de imaginar o futuro (CHOO, 2002).

Para Barclay e Kaye (2002), o conhecimento não se comporta como os tradicionais recursos econômicos quando consideramos o estabelecimento de uma vantagem competitiva. Segundo os mesmos autores, o uso do conhecimento não significa seu esgotamento. Não há uma relação de cessão entre pessoas e sim, um processo de compartilhamento e agregação de valor à medida que o conhecimento vai sendo utilizado e, à medida que o conhecimento é repassado, ocorre uma diminuição de seu valor competitivo.

Complementando a idéia de inteligência como um processo de aprendizado cíclico, Choo (2002) também ressalta a necessidade de se desaprender algumas práticas e comportamentos do passado para que possam ser gerados novos conhecimentos. O processo de inteligência empresarial inclui a coleta de informações do ambiente interno e externo; o armazenamento formal dessas informações; o reconhecimento e descrição dos eventos baseados no conhecimento disponível e a representação desses eventos em categorias previamente conhecidas; a interpretação, que é o ponto central do processo de inteligência e que leva a um entendimento das conseqüências e oportunidades futuras; e o comportamento adaptativo, que inicia um novo ciclo de aprendizado nas organizações a partir das ações e resultados obtidos, e que modifica a forma de coleta de informações e as regras de armazenamento das mesmas.

## **2.4 Sistemas de informação e tecnologias de informação**

Quando analisamos o mundo dos negócios, vemos que diversos estudiosos sobre o tema consideram a informação e as tecnologias de informação como peças essenciais para definição e execução de uma estratégia competitiva.

Para Turban et al. (2003), o fato de vivermos na chamada “Era da Informação” tornou necessário o uso inteligente da informação. Conforme os autores, o mercado está cheio de desafios e as mudanças acontecem em grande velocidade. Dessa forma, é necessário saber aproveitar as oportunidades e resolver os problemas que surgem a todo o momento no mundo dos negócios. De acordo com os autores:

O ritmo e a magnitude das mudanças que afetam as organizações continuam a aumentar, gerando mais insegurança nas operações e estratégias empresariais. Por conseguinte as empresas funcionam sob pressões mais intensas para produzir mais com menos recursos. (TURBAN ET AL., 2003, p.05).

Cabe ainda lembrar que, frente a uma imprecisão quanto ao uso de alguns conceitos relacionados à informação, muitos empresários confundem tecnologias da informação, sistemas de informação e o uso estratégico da informação.

As tecnologias de informação são as ferramentas (máquinas e programas) desenvolvidas para criar, armazenar e difundir dados e informação e transformá-los em conhecimento.

De acordo com McGee e Prusak (1994), o uso de tecnologia de informação não cria vantagem ou produtividade por si só. Não é a tecnologia, mas o uso da informação que cria valor adicional. O papel da tecnologia da informação depende da informação e do papel desempenhado por essa informação dentro das empresas.

Para Cassarro (2001), é ponto de consenso entre os estudiosos que a informação é a matéria-prima e o produto acabado da atividade dos sistemas de informação. Segundo o autor, já é de conhecimento geral que a informação, se adequadamente estruturada, contribui para que as empresas se tornem mais dinâmicas.

Cassarro (2001) diferencia os sistemas de informação em sistemas operacionais e gerenciais. O autor esclarece que os sistemas operacionais podem ser considerados neutros, não dependendo de forma tão marcante da subjetividade das pessoas. Já os sistemas de informação gerenciais dependem da participação das pessoas envolvidas nele, sendo muito influenciados, devido à natureza do processo de decisão.

Cassarro (2001) entende os sistemas de informação gerenciais como sendo aqueles que permitem um correto comando, controle e coordenação dos ciclos gerenciais. Segundo o autor: “Uma decisão nada mais é do que uma escolha entre alternativas, obedecendo a critérios previamente obedecidos” (CASSARRO, 2001, p.41).

Para Cassarro (2001), a informação está presente na tomada de decisão, na implantação, na avaliação da decisão e nas recomendações de mudança como num ciclo (FIGURA 3).

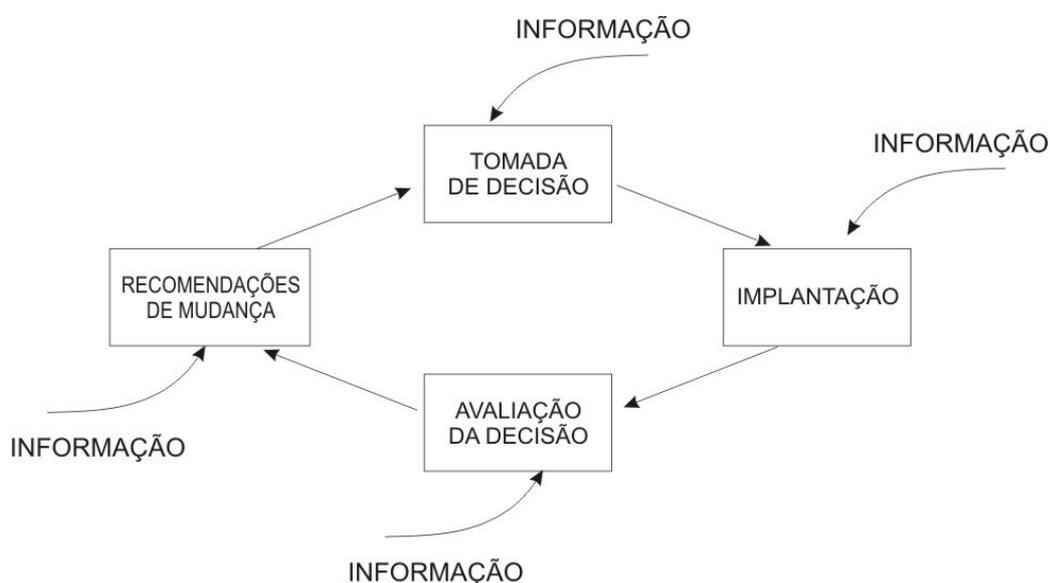


FIGURA 3 - Ciclo da informação na tomada de decisões  
Fonte: Cassarro, 2001, p.41.

Para Kotler (2000), o estabelecimento de sistemas de informações pode proporcionar uma série de vantagens estruturais, mercadológicas e organizacionais para empresas. Com um sistema de informação, mais informações serão gerenciadas e, dessa forma, é possível melhorar o desempenho de uma organização no mercado. Além disso, um sistema de informação é responsável pela integração de informações dispersas, por uma melhor exploração e controle de ações de *marketing*, por uma recuperação seletiva da informação, pelo reconhecimento rápido das tendências de mercado, por um melhor uso das informações provenientes dos históricos das atividades da empresa, por um uso mais adequado de informações, pela redução do número de decisões tomadas de

forma intuitiva e, finalmente, pela organização do fluxo de informação, permitindo aos decisores receber a quantidade adequada de informações com que podem lidar.

Segundo O' Brien (2004), os sistemas de informação são componentes vitais, quando uma organização pretende atingir o sucesso, sendo inexoravelmente ligados ao gerenciamento estratégico de uma empresa. Conforme o mesmo autor, um sistema de informações é definido como um conjunto organizado de pessoas, máquinas, programas e redes de comunicação e bancos de dados que coletam, transformam e disseminam informações em uma organização. De acordo com o autor:

As pessoas têm recorrido aos sistemas de informação para se comunicarem, utilizando desde a alvorada da civilização, uma diversidade de dispositivos físicos (hardware), instruções e procedimentos de processamento de informação (software), canais de comunicações (redes) e dados armazenados (recursos de dados). (O'BRIEN, 2004, p.06).

Para Turban et al. (2003), um sistema de informação coleta, processa, armazena, analisa e dissemina informações de acordo com os objetivos estratégicos da organização. O sistema de informações é necessariamente composto por entradas de dados, processamento e conversão de dados em informações, saídas de informações e *feedback*. Os autores ainda destacam, que como qualquer outro sistema, um sistema de informação funciona dentro de um ambiente.

De acordo com O'Brian (2004), as atividades dos sistemas de informação referem-se ao processamento da informação. Há a entrada de dados, o processamento, a saída, o armazenamento e o controle. Conforme o autor, as entradas podem acontecer de várias formas e envolvem os eventos de captação e registros de dados provenientes do ambiente. Os dados são transformados em informações por atividades de cálculo, comparação, separação, classificação e resumo. Alguns desses processos, conforme Davenport e Prusak (1998), são feitos exclusivamente pelo homem. A saída das informações é feita através de mensagens, relatórios, formulários e imagens gráficas. A qualidade da mensagem depende da soma de vários atributos de tempo, forma e conteúdo. O'Brian descreve cada uma dessas dimensões:

Dimensão de tempo: prontidão – a informação deve ser fornecida quando for necessária, aceitação – a informação deve ser atualizada quando for fornecida, frequência – a informação deve ser fornecida tantas vezes quanto

forem necessárias, período – a informação pode ser fornecida sobre períodos passados, presentes e futuros; dimensão do conteúdo: precisão – a informação deve ser isenta de erros, relevância – a informação deve estar relacionada às necessidades de informação de um receptor específico para uma situação específica, integridade – toda a informação necessária deve ser fornecida, concisão – apenas a informação que for necessária deve ser fornecida, amplitude – a informação pode ter um alcance amplo ou estreito, ou um foco interno ou externo, desempenho – a informação pode revelar desempenho pela mensuração das atividades concluídas, do progresso realizado ou dos recursos acumulados; dimensão de forma: clareza – a informação deve ser fornecida de uma forma que seja fácil de compreender, detalhe – a informação pode ser fornecida em forma detalhada ou resumida, ordem – a informação pode ser organizada em uma seqüência predeterminada, apresentação – a informação pode ser apresentada em forma narrativa, numérica, gráfica ou outras e mídia – a informação pode ser fornecida na forma de documentos em papel impresso, monitores, ou outras mídias. (O'BRIEN, 2004, p.15).

Para O'Brien (2004), o sistema de informação ainda contempla o armazenamento, que se refere à fase em que as informações são guardadas de forma organizada, e um sistema de controle, que monitora o sistema e verifica se os objetivos propostos para esse sistema estão sendo atingidos e se o desempenho é satisfatório. Caso contrário, alguns ajustes são requeridos e efetuados.

## **2.5 Definição das informações mais relevantes e fontes utilizadas**

McGee e Prusak (1994) apontam a grande dificuldade quanto à generalização do uso estratégico da informação. Há, segundo eles, uma dualidade, a informação aparece de maneira implícita e explícita, sendo rara e ao mesmo tempo abundante. As empresas têm nos dias atuais uma sobrecarga informacional. A grande quantidade de informação disponível não significa que a mesma terá qualidade, clareza e confiabilidade, o que, segundo os autores, torna ainda mais sobrecarregado o sistema de coleta pela necessidade de haver coletas adicionais.

Para Turban et al. (2003), informação para ser útil para os decisores, ou para uma empresa, deve ser precisa, completa, flexível, confiável, relevante, pontual, verificável, acessível e segura.

Conforme 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, elas devem ser ampliadas e decodificadas para melhorar a compreensão do ambiente externo e dos concorrentes em potencial.

McGee e Prusak (1994) ainda ressaltam que a informação válida sobre o ambiente interno e externo de uma organização, além de contribuir na definição de uma estratégia competitiva, é um recurso para ser utilizado como qualquer outro, por exemplo, mão-de-obra, capital, etc., em uma empresa.

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.

Em relação ao ambiente externo, Barbosa (1997) trata da necessidade de se entender como as informações externas são obtidas, interpretadas, avaliadas, comunicadas e utilizadas pelas empresas. Esse procedimento irá, segundo ele, alimentar o acervo de conhecimentos sobre o ambiente de negócios e conduzir a um sistema de informações nas empresas que serão a base do processo decisório.

Já em relação ao ambiente interno, Stanat (1990) complementa que, embora uma considerável parte das informações internas não seja considerada valiosa pelos funcionários, elas são vitais para as operações das empresas. Para a autora, o processo de decisão baseia-se principalmente nas fontes externas de informação, o que de forma alguma elimina a necessidade de uso de várias fontes internas.

Para Beuren (2000), as organizações utilizam os mais variados dados e os transformam em informações úteis. Ela cita como exemplos demonstrações contábeis publicadas, comunicados à imprensa, artigos divulgados na imprensa

sobre a história e projeções de empresas, estatísticas governamentais, estatísticas de órgão e entidades, pesquisas específicas e genéricas, trabalhos acadêmicos, conversas informais, etc. Conforme a autora:

A identificação das interfaces desse material coletado, potencialmente relevante, consiste em um dos principais desafios para quem gera informações aos responsáveis por uma estratégia competitiva. Todavia, informes sobre o ambiente externo e os concorrentes potenciais se constituem em apenas uma das facetas da contribuição da informação para elaboração da estratégia empresarial. De alguma forma, também é preciso focalizar o ambiente interno, tanto sobre o estado atual da empresa quanto de sua memória, ou seja, faz-se necessário estabelecer uma ligação entre o presente e o passado da organização, e ao mesmo tempo preservar as propriedades originais dos dois momentos. (BERUEN, 2000, p.48).

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

As empresas emitem relatórios anuais [...] comunicados à imprensa. Seus executivos discursam, dão entrevistas. A imprensa especializada apresenta análises e artigos sobre antecedentes. Associações e órgãos governamentais coletam e publicam estatísticas. Representantes de vendas tomam conhecimento das atividades dos concorrentes em suas visitas a clientes comuns. (MCGEE e PRUSAK, 1994 p.32).

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 (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.

De acordo com Giekes (2002), com o objetivo de sistematizar o processo de coleta de informações, é preciso observar quais informações devem ser consideradas. No caso das informações externas, informações sobre os concorrentes atuais; informações sobre concorrentes potenciais; oportunidades de negócios; mercado; política regulatória; ambiente econômico e ambiente social. O mesmo autor ainda indica os procedimentos a serem feitos para coleta de informações em cada uma dessas situações mencionadas.

a) Para informações sobre os concorrentes atuais. – É necessária a elaboração de perfis, o monitoramento semestral das atividades dos concorrentes tradicionais, análises do tipo *SWOT* que determinam pontos fracos e fortes, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças dos concorrentes; e a técnica de elaboração de cenários.

b) Informações sobre concorrentes potenciais. – Como no item anterior, é preciso elaborar perfis e monitorar as tendências e as atividades e

movimentações de concorrentes não-tradicionais. Também são necessárias análises *SWOT* e elaboração de cenários.

c) Oportunidades de negócios. – É necessário o apoio ao desenvolvimento de novos produtos, o uso de informações colhidas junto aos clientes, funcionários internos e fornecedores; a exploração de mercados em crescimento e o atendimento às necessidades de clientes consumidores quanto a novos produtos e serviços.

d) Mercado. – É preciso realizar o acompanhamento dos processos de aquisições, alianças e fusões, e em relação à atualização tecnológica de produtos e de processos.

e) Política regulatória. – É necessária a verificação das modificações relativas à legislação: nacional, estadual e local.

f) Ambiente econômico. – É importante o acompanhamento dos indicadores econômicos e fatores de restrição ou de acesso à aquisição de produtos e serviços oferecidos pela empresa.

g) Ambiente social. – É igualmente importante a verificação de tendências e modificações sociais e culturais.

Choo (1994) apud Barbosa (2002) classifica as fontes no ambiente organizacional como externas e pessoais, externas e impessoais, internas e pessoais e internas e impessoais.

Quando consideramos as duas classificações, podemos utilizar um modelo único de fontes que, ao mesmo tempo, identifica o tipo de contato e os setores a serem pesquisados:

1. Informações sobre os concorrentes atuais:

Fontes pessoais externas: clientes, fornecedores, parceiros e associados, ex-empregados dos concorrentes.

Fontes impessoais externas: publicações em jornais e revistas gerais e especializados em papel, publicações em meios eletrônicos, rádio e televisão, informações disponíveis on-line, páginas na internet, associações empresariais e feiras.

## 2. Informações sobre concorrentes potenciais:

Fontes pessoais externas: clientes, fornecedores, parceiros e associados, ex-empregados dos concorrentes.

Fontes impessoais externas: publicações em jornais e revistas em papel, publicações em meios eletrônicos, rádio e televisão, informações disponíveis on-line, páginas na internet, associações empresariais e feiras.

## 3. Oportunidades de negócios:

Fontes pessoais externas: clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros e associados, contatos comerciais e profissionais.

Fontes pessoais internas: equipe de funcionários, gerentes gerais.

Fontes impessoais externas: publicações em jornais e revistas em papel, publicações em meios eletrônicos, rádio e televisão, periódicos, informações disponíveis on-line, páginas na internet, associações comerciais e empresariais, feiras, viagens, congressos e conferências e serviços de informações.

Fontes impessoais internas: ordens de serviços, memorandos, relatórios, estudos e biblioteca da empresa.

## 4. Mercado:

Fontes pessoais externas: clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros e associados, contatos comerciais e profissionais.

Fontes pessoais internas: equipe de funcionários, gerentes gerais, consultores externos.

Fontes impessoais externas: publicações em jornais e revistas em papel, publicações em meios eletrônicos, rádio e televisão, periódicos, informações disponíveis on-line, páginas na internet, associações comerciais e

empresariais, feiras, viagens, congressos e conferências, e serviços de informações.

Fontes impessoais internas: memorandos, relatórios, estudos e bibliotecas da empresa.

#### 5. Política regulatória:

Fontes pessoais externas: clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros e associados, contatos comerciais e profissionais, funcionários de órgãos governamentais.

Fontes impessoais externas: leis, decretos e publicações em jornais e revistas em papel, publicações em meios eletrônicos, rádio e televisão, periódicos, informações disponíveis on-line, páginas na internet, e associações comerciais e empresariais.

#### 6. Ambiente econômico:

Fontes pessoais externas: clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros e associados, contatos comerciais e profissionais, funcionários de órgãos governamentais.

Fontes pessoais internas: equipe de funcionários, gerentes gerais, consultores externos.

Fontes impessoais externas: publicações em jornais e revistas em papel, publicações em meios eletrônicos, rádio e televisão, periódicos, informações disponíveis on-line, páginas na internet, associações comerciais e empresariais, feiras, viagens, congressos e conferências, e serviços de informações.

Fontes impessoais internas: memorandos, relatórios, estudos e bibliotecas da empresa.

#### 7. Ambiente social:

Fontes pessoais externas: clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros e associados, contatos comerciais e profissionais, funcionários de órgãos governamentais.

Fontes pessoais internas: equipe de funcionários, gerentes gerais, consultores externos.

Fontes impessoais externas: publicações em jornais e revistas em papel, publicações em meios eletrônicos, rádio e televisão, periódicos, informações disponíveis on-line, páginas na internet, associações comerciais e empresariais, feiras, viagens, congressos e conferências, e serviços de informações.

Fontes impessoais internas: memorandos, relatórios, estudos e bibliotecas da empresa.

Ainda quanto às fontes de informação, Kassler et al. (2002) descrevem alguns dos recursos disponíveis para as empresas buscarem as informações de que necessitam. Segundo os autores, há fontes impressas, como listas telefônicas, enciclopédias, guias, jornais, anuários, revistas, *newsletters* (jornais internos) setoriais e livros, agências de notícias, relatórios governamentais e fontes eletrônicas como serviços comerciais *on-line*, *CD-ROMs* e internet. Os autores ainda estabelecem como fonte de informações as entrevistas, os documentos inéditos e a observação de ações de pessoas e empresas.

Conforme Hohhof (2002), há diversas fontes externas a serem consideradas no ambiente de negócios. Há informações impressas provenientes diretamente do autor, de agências agregadoras de notícias e bancos de dados pagos. O autor ainda destaca que há uma grande quantidade de informações sobre o ambiente externo dentro das próprias organizações provenientes dos bancos de dados internos e dos contatos diretos com clientes e fornecedores.

Depois de terem sido coletadas as informações provenientes de diferentes fontes de coleta, é necessária uma seleção das informações úteis para que seja efetuado o armazenamento.

Segundo Beuren (2000), na fase de classificação e armazenamento torna-se fundamental a figura do usuário. A classificação pode ocorrer de diversas maneiras. Geralmente o processo envolve o uso de índices ou sumários. A autora acrescenta que o armazenamento acontece de forma bastante variada, podendo ocorrer em registros feitos no papel até gravados em sistemas baseados em TI. Tais processos

devem ser realizados de forma seletiva para não gerar uma sobrecarga informacional, o que dificultaria o acesso ao conteúdo realmente relevante.

Beuren (2000) ainda adverte sobre o tratamento e a apresentação da informação que acontecem logo após a classificação e o armazenamento. As informações podem ser trabalhadas e agrupadas para atender às necessidades informativas do usuário e dispostas em um sistema ou de modo convencional, que tornem fácil sua visualização e interpretação.

Finalmente, de posse das informações, é necessário interpretá-las, sendo esse o processo mais importante dentro da inteligência, pelo seu caráter decisório em nível estratégico. De acordo com Choo (2002), as organizações podem ser consideradas como interpretadoras do ambiente. Segundo Barbosa (1997), essa interpretação irá depender de como o ambiente externo pode ser percebido, como sendo possível de ser analisado e compreendido, e em segundo lugar qual a postura da empresa em relação à busca de informações. O autor diz que as interpretações estarão ligadas à duas teorias: a categorização, na qual se explica a razão do uso de categorias para reduzir a diversidade de objetos e eventos do ambiente, e a atribuição, que se baseia na compreensão da estrutura causal de seu ambiente. Quando uma informação é considerada útil e representa uma oportunidade, é possível que a organização seja colocada em movimento para que se tire proveito daquela situação.

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, 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.

Beuren (2000) ainda acrescenta que o desenvolvimento de produtos de informação passa essencialmente pelo trabalho humano. O trabalho dos profissionais de

informação será melhor a partir da participação de áreas usuárias e da interação de diferentes profissionais nas empresas.

## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 Metodologias de pesquisa na área social**

No transcorrer da história, o ser humano tem buscado incessantemente entender os diversos fenômenos que o cercam. No início, o saber era gerado a partir da experiência e das observações pessoais, tendo como base a intuição, o senso comum e a tradição. Um longo caminho foi trilhado até a criação do saber científico. Com o passar dos anos, formas de análise foram desenvolvidas e métodos criados para estudar os fenômenos naturais e sociais.

De fato, a discussão a respeito dos múltiplos métodos de pesquisa, baseados nas diferentes correntes de pensamento, ainda é um assunto de intenso debate no meio acadêmico e científico. Conforme Minayo (1996), quando os fenômenos naturais e sociais são estudados, questionamentos são feitos tendo em vista algumas correntes filosóficas e sociais, com suas diferentes formas e níveis de abordagem; e os métodos e técnicas de pesquisa necessários para se captar e analisar os fenômenos.

Método é uma palavra de origem grega que significa “caminho para”. De acordo com Laville e Dionne (1999), o método indica regras, propõe procedimentos que orientam a pesquisa. Já a metodologia, conforme Minayo (1996), é o caminho e o instrumental próprios de abordagem da realidade.

Para Gomez (2000), a metodologia aponta o caminho para o começo de um esforço gerador de novos conhecimentos.

A metodologia da pesquisa designa, de maneira ampla, o início e orientação de um movimento de pensamento cujo esforço e intenção direciona-se à produção de um novo conhecimento, num horizonte de possibilidades

sociais e historicamente definidas. Os métodos, quantitativos, qualitativos, comparativos, assim como as técnicas de coleta e análise da informação, definem a direção e modalidade das ações de pesquisa de modo secundário, estando já ancorados num domínio epistemológico e político que acolhe e legitima as condições de produção do objeto da pesquisa. Uma metodologia de pesquisa teria, para nós, e como primeira tarefa, a tematização dessas condições de produção do objeto de conhecimento. (GOMEZ, 2000, p. 01).

Minayo (1996) afirma que há várias metodologias para pesquisas científicas, ligadas às diferentes correntes de pensamento, as quais têm sua história e sua visão de mundo, refletindo a realidade social complexa onde foram geradas e que tentam expressar. Alguns fatores devem ser considerados no momento em que as metodologias de pesquisa na área social são pensadas. Há muitas controvérsias e o debate é inesgotável e não conclusivo sobre a natureza de cada uma delas. A primeira controvérsia é em relação a diferença ou não dos métodos específicos a serem utilizados nas ciências sociais e nas ciências naturais. É importante lembrar que alguns elementos as diferenciam: o fator histórico, a consciência histórica, a identidade sujeito e objeto, o fator ideológico e qualitativo. A autora ainda destaca, que o objeto das ciências sociais é complexo, contraditório, inacabado e em permanente transformação.

Segundo Minayo (1996), a pesquisa social é uma atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade e uma prática teórica de constante busca. A pesquisa social tem caráter histórico, reflete posições, preocupações e interesses de classes e grupos determinados.

Conforme Laville e Dionne (1999), a pesquisa positivista aprecia os números, na medida em que privilegia a objetividade. A característica principal dessa abordagem é de que tudo pode ser medido de modo preciso. Para Santos (2003), no método quantitativo, o saber está ligado à idéia de quantificar. O rigor científico afere-se pelo rigor das medições. Segundo o autor, quando o método quantitativo é aplicado, as qualidades intrínsecas de um objeto são desqualificadas e em seu lugar passam a valer suas quantidades que podem ser traduzidas. Esse método está baseado na redução da complexidade.

Para Minayo (1996), a questão do quantitativo remete igualmente à questão da objetividade. Isto é, parte-se da idéia de que os dados relativos à realidade social seriam objetivos, se produzidos por instrumentos padronizados, visando a eliminar fontes tendenciosas de todos os tipos e a apresentar uma observação neutra. A autora ainda ressalta que qualquer pesquisa social que pretenda um aprofundamento maior da realidade não pode ficar restrita apenas ao referencial quantitativo e que a maior restrição aos métodos quantitativos está relacionada com o fato de reduzir a realidade social ao que pode ser observado e quantificado apenas.

Santos (2003) destaca que as ciências sociais não dispõem de teorias explicativas que lhes permitam estabelecer leis universais, porque os fenômenos sociais são historicamente condicionados e culturalmente determinados. Segundo o mesmo autor, os fenômenos sociais são de natureza subjetiva tendo em vista que o pesquisador não pode se libertar no momento da pesquisa dos valores nos quais está inserido e assumir uma postura completamente neutra. O comportamento humano, diferentemente de fenômenos naturais, não pode ser mensurável e objetivado, na medida em que cada ato pode ter diferentes significados.

Para Santos (2003), as ciências sociais serão sempre subjetivas na medida em que têm que compreender atitudes mentais e o sentido que os agentes conferem às suas ações.

De acordo com Minayo (1996), a subjetividade é parte integrante da singularidade do fenômeno social, enquanto a objetividade é colocada como algo não realizável. Sendo assim, quando a objetividade é considerada, está relacionada ao rigor no uso de instrumentais teórico e técnico adequados à realidade. De fato, a neutralidade não existe na área de ciências sociais, mas é necessário buscar formas de reduzir a incursão excessiva de juízos de valor na pesquisa.

Os métodos quantitativo e qualitativo devem ser interdependentes, interagir e não podem ser pensados de forma separada. Laville e Dionne (1999) consideram que a

discussão sobre a aplicabilidade dos métodos parece inútil. É necessário se conjugar as diferentes abordagens conforme as necessidades.

De acordo com Santos (2003), o conhecimento caminha para uma superação das distinções entre as ciências naturais e as ciências sociais e das dualidades entre elas como, por exemplo, entre subjetivo/ objetivo, natureza/ cultura, observador/ observado, coletivo/ individual, micro/ macro e indivíduo/ sociedade.

A partir da perspectiva dialética, Minayo (1996) apresenta as bases nas quais se dá o conhecimento: o caráter aproximado (o conhecimento acontece a partir de outros conhecimentos sobre os quais se exercita a apreensão, a crítica e a dúvida), a inacessibilidade do objeto (que é sempre uma representação e uma tentativa de reproduzir o real), a vinculação entre o pensamento e a ação (os interesses e circunstâncias socialmente condicionadas e um interesse da vida prática) e o caráter interessado e até certo ponto autônomo (o olhar condicionado historicamente).

Conforme Minayo (1996), a primeira fase de uma pesquisa em ciências sociais é exploratória e compreende a etapa de escolha do tópico de investigação, de delimitação do problema, de definição do objeto e dos objetivos, de construção do marco teórico conceitual, dos instrumentos de coleta dos dados. No segundo momento, o pesquisador vai a campo e, depois de coletados os dados, são feitas as análises e conclusões.

“O conhecimento é uma construção que se faz a partir de outros conhecimentos e sobre os quais se exercita a apreensão, a crítica e a dúvida”. (MINAYO, 1996, p.78)

Para definição do objeto de pesquisa, Minayo (1996) ressalta que ele deve ser colocado na forma de pergunta, na fase de pré-projeto, necessitando clareza e precisão para ser definido. Alguns procedimentos são necessários para o seu delineamento: pesquisa bibliográfica (ampla); leitura (categorias centrais, conceitos e noções empregadas) e fichamento (bibliográfico, de assunto, de temas e de citações).

Cabe ainda citar a existência de alguns instrumentos a serem utilizados no trabalho de campo. A autora define o roteiro de entrevista, que visa apreender o ponto de vista dos atores sociais previstos nos objetivos da pesquisa; os critérios para observação participante, com o estabelecimento prévio do que será observado e utilização de um diário de campo; e os itens para discussão dos grupos focais. Para a autora, a exploração do campo contempla as atividades de escolha do espaço da pesquisa; dos grupos de pesquisa; e o estabelecimento dos critérios de amostragem e de entrada em campo.

A pesquisa social tem como problema constante, na sua fase de investigação, a definição e delimitação de seu objeto. Num primeiro momento, há diferentes metodologias e abordagens que podem ser estabelecidas como referência. As perspectivas subjetivas e objetivas podem ser utilizadas, bem como, metodologias quantitativas e qualitativas.

As mesmas dificuldades de recorte e delimitação encontradas nas pesquisas sociais são observadas no campo de Ciência da Informação. Como observa Buckland (1991), o objeto informação é de difícil demarcação. A informação pode ser definida simultaneamente como processo, como conhecimento e como coisa.

Segundo Gomez (2000), o surgimento da Ciência da Informação tem como contexto as transformações das sociedades contemporâneas. Como ciência, esta passa a considerar o conhecimento, a comunicação, os sistemas de significado e os usos da linguagem como objetos de pesquisa científica.

A mesma autora ainda esclarece que inicialmente os estudos propostos pela Ciência da Informação eram ligados aos saberes e técnicas exercidos por instituições de memória e documentação. Com o passar dos anos, os pesquisadores passaram a analisar as grandes bases de dados digitalizadas, acessíveis através das novas tecnologias. Dessa forma, a recuperação da informação tornou-se importante objeto de estudo, por ser um recurso para lidar seletivamente com o grande volume de registros documentários.

Nos anos seguintes, os produtos e serviços de informação ligados ao uso de tecnologias, que envolviam o tratamento automatizado da linguagem natural, através de sistemas especialistas e sistemas de informação que possuíam abordagens cognitivistas, foram incorporados aos estudos da área. Ainda passaram a ser de competência da Ciência da Informação, as práticas informacionais ligadas aos movimentos sociológicos e antropológicos que eclodiram a partir dos anos 80.

A partir dos anos 90, os estudos da informação e do conhecimento dentro dos ambientes organizacionais passam a constituir uma importante linha de pesquisa dentro da Ciência da Informação. Segundo Gomez (2000, p. 02):

Em mediados da década de 90 alguns focos temáticos desenharam uma nova figura assimétrica da pesquisa. Por um lado, intensifica-se a relação entre informação e conhecimento, atrelada aos novos conceitos de gestão do conhecimento e inteligência social e organizacional, deslocando a centralidade temática da informação científico-tecnológica e promovendo-se a migração de tecnologias e estratégias de tratamento e recuperação da informação para novos cenários organizacionais, com ênfases na reutilização de seus estoques organizados nas novas funções de diagnóstico, controle e monitoramento do ambiente tecnológico e dos negócios.

### **3.1 A definição do objeto dessa pesquisa**

Tendo em vista as questões metodológicas consideradas no item anterior, foram definidos os critérios para realização dessa pesquisa. Trata-se, portanto, de um estudo exploratório no campo de pesquisa 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.

A escolha do tópico de investigação ocorreu de forma dialética, conforme abordado por Minayo (1996), considerando que havia um interesse pessoal e profissional da vida prática e que o conhecimento a respeito do fenômeno aconteceu de forma aproximada, tendo em vista que foi baseado em outros conhecimentos apreendidos, comparados e criticados.

O uso estratégico da informação dentro de uma cadeia produtiva foi definido como tema de estudo desta pesquisa. No momento subsequente, foram feitas a delimitação do problema, a definição do objeto e dos objetivos, a busca do referencial teórico abordando os conceitos relacionados ao trabalho e a escolha dos instrumentos de coleta de dados.

Após várias etapas de recorte do objeto, foi escolhida a cadeia produtiva de uma empresa de calçados de couro femininos estabelecida em Minas Gerais, mais especificamente no pólo produtor de Belo Horizonte, para ser estudada.

A escolha pelo segmento industrial couro-calçadista feminino ocorreu pelas características das empresas fabricantes, que necessitam ser mais dinâmicas, flexíveis e inovadoras, frente às mudanças e exigências desse público consumidor, motivadas principalmente pela moda. Já a preferência pelos calçados de couro advém do seu valor mercadológico maior, já que a maior parte dos calçados brasileiros exportados é feita com esse material.

Este trabalho acadêmico é composto de um levantamento de dados secundários e primários. A coleta de dados secundários foi realizada 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 instaladas no pólo produtor de Belo Horizonte/ MG (exceto a entidade representativa nacional).

A metodologia qualitativa não permite generalizações. Foi considerada mais importante a descrição dos fenômenos em situação real, do que a extensão da amostragem. Não existem verdades absolutas e sim, as opiniões daqueles que participaram das entrevistas. Ainda assim, os resultados deste trabalho contribuem diretamente para uma melhor compreensão do uso estratégico da informação dentro de cadeias produtivas.

Nos roteiros de entrevistas semi-estruturados usados, optou-se em alguns momentos pelo uso do incidente crítico, que consiste em pedir ao entrevistado que

descreva a última ocasião em que necessitou de um determinado tipo de informação. Porém, a maior parte do roteiro de entrevista foi composta de perguntas fechadas com atribuição de valores conforme uma escala que contemplava, desde o valor sem importância até o valor com extrema importância, freqüências de uso – que iam de diário até anual – e freqüências de utilização – que iam de sempre utiliza até nunca utiliza.

Como técnica de levantamento de dados foi também utilizada a observação participante.

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, que aconteceram de acordo com a disponibilidade de tempo dos entrevistados e distância geográfica. Do total de sete entrevistas realizadas, cinco foram analisadas no item análise de resultados. As outras duas foram dispostas na seção de apêndices, tendo em vista que não interferem de forma direta nas conclusões deste trabalho.

Foram entrevistados: Elizabeth Renz, a assessora de comunicação da Abicalçados; Hélio de Paiva, diretor do Sindicalçados /MG; Juliana Lorenzato, assessora de comunicação do Sindinova; Paulo César Bicalho de Abreu Chagas, gerente de informação e projetos tecnológicos do IEL/ FIEMG; Luiz Raul Aleixo Barcelos, sócio e diretor financeiro da empresa Luiza Barcelos; Sandro do Carmo Pereira, gerente industrial da empresa Curtidora Itaúna Ltda e Anésia Barbosa da Fonseca, proprietária da loja de calçados multimarcas Arezzta.

A Abicalçados, entidade representativa nacional, foi identificada a partir de pesquisa em meios eletrônicos. O Sindicalçados/ MG, entidade estadual, foi identificada a partir de entrevista realizada no IEL/ FIEMG. A empresa Luiza Barcelos foi escolhida a partir de indicação do Sindicalçados/ MG e da Agência de Publicidade Dez (responsável pelas campanhas de publicidade da marca Luiza Barcelos). A empresa Curtidora Itaúna foi escolhida por indicação da empresa Luiza Barcelos e a loja de varejo Arezzta foi escolhida, entre as mais de 400 revendedoras dos calçados Luiza Barcelos, por conveniência e proximidade geográfica.

De posse dos dados coletados nas entrevistas, foi realizada uma análise qualitativa dos mesmos, de acordo com os objetivos desta pesquisa. Os conteúdos das entrevistas foram descritos na seção de resultados, sendo analisados e comentados na conclusão do trabalho.

## 4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

### 4.1 A indústria de couro no Brasil

O Brasil é um dos principais países produtores de carne bovina no mundo, de acordo com os dados da Courobusiness (2005). O rebanho do país passou de 10,38% (participação no rebanho mundial), em 1993, para 11,59%, em 2003. Ao mesmo tempo em que o rebanho brasileiro cresceu e se expandiu em termos territoriais, o mundial se manteve estável com aproximadamente 1,5 bilhão de cabeças, durante toda década de 90, até o ano de 2003.

A evolução nos números da pecuária no Brasil é percebida também na produção de couros, que se iguala ao número de abates, resultando em crescimento na participação brasileira na produção de couro mundial, que saltou de 8,66%, em 1994, para 10,77%, em 2003 (TABELA 1).

TABELA 1  
Dados sobre a pecuária e produção de couros no Brasil

INDICADOR	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Rebanho bovino mundial (milhões de cabeças)	1.475,59	1.491,69	1.499,53	1.493,52	1.499,48	1.503,09	1.515,09	1.519,88	1.526,71	1.532,17
Rebanho bovino brasileiro (milhões de cabeças)	158,20	157,00	153,00	155,00	157,00	160,90	164,90	169,10	173,30	177,60
Rebanho Brasil/Mundo %	10,72	10,52	10,20	10,38	10,47	10,70	10,88	11,13	11,35	11,59
Produção de couro mundial (milhões de couros)	300,10	304,90	304,90	312,70	313,60	315,70	321,90	323,29	327,44	329,75
Produção brasileira de couros (milhões de couros)	26,00	27,00	31,00	29,10	30,20	31,30	32,50	33,50	34,50	35,50
Produção de Couro Brasil/Mundo %	8,66	8,86	10,17	9,31	9,63	9,91	10,10	10,36	10,54	10,77

Fontes: FAO/CNPC/AICSul

Segundo dados do CICB publicados na Courobusiness (2004) e Brazilian Leather (2005), as indústrias de couro produziram mais de 36.500.000 unidades de couro cru no país em 2004. Deste total, aproximadamente 26.000.000 unidades de couro bovino foram exportadas. Para que o mercado seja ampliado é necessário o aumento da participação dos produtos acabados brasileiros no mercado europeu.

Ainda de acordo com dados da Courobusiness (2003 a), a participação brasileira no mercado internacional do couro tem apresentado tendência de alta, pois além do contínuo crescimento do rebanho bovino nacional, tem ocorrido aumento da demanda por carne bovina brasileira, tanto no mercado interno, quanto no externo.

Ainda segundo a Courobusiness (2004), o setor curtidor nacional está perfeitamente preparado para ocupar uma liderança de produção no mercado mundial, pois já possui capacidade instalada para produção de 42 milhões de couros acabados, trabalhando em três turnos de trabalho.

Conforme Corrêa (2001), no Brasil, a indústria de couro era constituída no ano de 2001 por aproximadamente 450 curtumes, sendo que cerca de 80% eram de pequeno porte. O setor gerava 65.000 empregos diretos e o faturamento era estimado em US\$ 2 bilhões/ ano. O setor empregava apenas 27.821 empregos formais e um número não estimado de trabalhadores não registrados. Ainda segundo Corrêa (2001), os curtumes podem ser caracterizados de acordo com sua etapa de processamento do couro: o curtume de *wet blue*, o couro salgado ou em sangue, depelado e sem gorduras submetido a banho de cromo; o curtume integrado, no qual são realizadas todas as operações de processamento desde o couro cru até o couro acabado; o curtume acabado, que utiliza como matéria-prima o couro *wet blue* e o transforma em couro *crust* (semi-acabado) e em couro acabado; e, finalmente, o curtume de acabamento que apenas transforma o couro *crust* em couro acabado.

As regiões sul e sudeste são responsáveis por 72% da produção de couro no Brasil. O estado do Rio Grande do Sul é responsável por 23,5%, São Paulo 23%, Paraná 12% e Minas Gerais 10%. Em relação aos curtumes, a região sul e a sudeste são responsáveis por 78% do total de estabelecimentos curtidores. No Rio Grande do

Sul, estão 34% dessas empresas, em São Paulo 21%, em Minas Gerais 11,5% e no Paraná 7% (CORRÊA, 2001).

Segundo Fensterseifer & Gomes (1995), os processos de produção de couro eram altamente poluentes e rudimentares no país. Os autores destacam que o processo produtivo dos curtumes foi o que sofreu maior automação na cadeia produtiva do sapato de couro por razões econômicas e ambientais. Mesmo com a melhoria técnica do setor, a qualidade do couro brasileiro é baixa.

De acordo com dados da Courobusiness (2003 b), os maiores problemas que a indústria de couro constantemente enfrenta no Brasil, e que afetam a qualidade e o custo dos sapatos, são provenientes da criação de gado. Parasitas, marcação a fogo, arames farpados, doenças como bicheira e mosca do chifre e maus tratos são os responsáveis pela má-qualidade do couro brasileiro. Essa qualidade abaixo da média obriga a indústria nacional a importar couro, o que torna o produto mais caro no mercado interno e externo. Cabe ressaltar que algumas ações de conscientização vêm sendo promovidas pelas entidades representativas ao longo das últimas duas décadas junto aos frigoríficos e pecuaristas no sentido de melhorar a qualidade da matéria-prima. (FENSTERSEIFER e GOMES, 1995).

## **4.2 A indústria de calçados no Brasil**

Conforme dados setoriais da SATRA (2002), uma organização internacional, sediada na Inglaterra, que reúne mais de 1500 empresas do setor calçadista provenientes de 70 países e responsável pelo suporte técnico especializado em toda a cadeia produtiva de calçados, foram produzidos mais de 12.3 bilhões de pares de sapatos em todo mundo em 2002. O Brasil ocupou o 3º lugar geral em produção, sendo superado pela China e Índia (TABELA 2).

Com base nos dados da Abicalçados (2004), coletados junto ao Departamento de Comércio dos Estados Unidos da América, ao IBGE (2002), à MDIC/SECEX (2002),

ao Ministério do Trabalho (2002) e à SATRA (2002), é possível dimensionar o setor no Brasil. O parque calçadista brasileiro possui mais de 7,2 mil indústrias, 700 destas exportadoras ativas. O segmento calçadista destaca-se na pauta de exportações brasileiras nos últimos 10 anos, ocupando em 2004 o 9º lugar geral, com um crescimento de 19,1% em relação ao ano anterior. Em 2003, havia um contingente de 280 mil trabalhadores que atuavam diretamente na indústria de calçados e aproximadamente 300 mil trabalhadores indiretos em diversos pontos dessa cadeia produtiva.

**TABELA 2**  
**Cinco maiores produtores, exportadores e consumidores mundiais de sapatos de couro**

PRODUTORES		EXPORTADORES		CONSUMIDORES	
País	Pares (milhões)	País	Pares (milhões)	País	Pares (milhões)
China	6.950	China	4.300	China	2.656
Índia	750	Hong Kong	772	EUA	1.925
BRASIL	642	Vietnã	333	Índia	689
Indonésia	509	Itália	322	Japão	585
Vietnã	360	Indonésia	176	BRASIL	483

Fonte: SATRA, 2002.

A grande variedade de fornecedores de matéria-prima, máquinas e componentes, aliada à tecnologia de produtos e inovações, faz do setor calçadista brasileiro um dos mais importantes do mundo (ABICALÇADOS, 2005).

A produção nacional é de aproximadamente 665 milhões de pares/ ano, sendo que por volta de 200 milhões são destinados à exportação (TABELA 3). Segundo dados da Couromoda (2005), no ano de 2004 foram exportados mais de 1.8 bilhões de dólares e fechados contratos de exportação com mais de 65 países nos cinco continentes. Os dados consolidados da Abicalçados (2005) referentes ao ano de 2004 apontam que foram exportados 212 milhões de pares de sapatos. Os Estados Unidos são os principais compradores de calçados brasileiros, sendo responsáveis por 65% do total exportado (TABELA 4). A América Latina é o segundo maior mercado importador e a Europa ainda apresenta números modestos conforme a Abicalçados (2005), sendo responsável por 20% das exportações brasileiras do setor calçadista. O volume de exportação e o preço médio do sapato brasileiro apresentam crescimento nas últimas três décadas (TABELA 5). O ano de 1996 é

considerado o de melhor resultado para a indústria nacional, porque apresentou o maior volume de vendas e o maior preço médio da série histórica de exportações.

**TABELA 3**  
**Mercado de calçados no Brasil**

ITEM EM MILHÕES DE PARES	2001	2002	2003
Produção	610	642	665
Importação	6	5	5
Exportação	171	164	189
Consumo aparente	445	483	481
Consumo per capita (em pares)	2,62	2,84	2,83

Fonte: Estimativa realizada pela Abicalçados com base em várias fontes, 2003.

**TABELA 4**  
**Países importadores de sapatos de couro do Brasil**

PAÍS	US\$	%	N. DE PARES	PREÇO MÉDIO
Estados Unidos	995.066.129	64,2	103.880.083	9,58
Reino Unido	105.541.394	6,8	7.674.654	13,75
Argentina	72.229.824	4,7	11.689.720	6,18
México	50.332.306	3,2	9.508.859	5,29
Canadá	36.255.122	2,3	3.863.160	9,38
Chile	25.407.299	1,6	3.312.691	7,67
Espanha	18.499.009	1,2	2.598.893	7,12
Países Baixos	18.123.807	1,2	1.226.856	14,77
Alemanha	13.949.413	0,9	1.503.971	9,28
Porto Rico	12.978.541	0,8	1.614.690	8,04
Bolívia	12.859.844	0,8	2.404.590	5,35
Paraguai	12.542.513	0,8	8.082.109	1,55
Austrália	10.624.505	0,7	1.857.442	5,72
Panamá	10.338.086	0,7	2.089.239	4,95
Equador	9.886.115	0,6	1.752.720	5,64
Peru	8.445.028	0,5	1.417.730	5,96
Portugal	8.424.408	0,5	1.349.000	6,24
Emirados Árabes	8.164.626	0,5	1.163.819	7,02
Uruguai	7.999.898	0,5	1.706.612	4,69
França	6.308.823	0,4	643.771	9,80
Árabia Saudita	6.166.948	0,4	1.049.562	5,88
Costa Rica	6.025.109	0,4	1.033.683	5,83
Israel	5.891.149	0,4	653.127	9,02
Japão	5.395.112	0,3	581.617	9,28
Rússia	5.352.768	0,3	819.731	6,53
África do Sul	4.675.146	0,3	978.743	4,78
Itália	4.604.368	0,3	848.989	5,42
Colômbia	4.301.145	0,3	922.237	4,66
Outros	61.379.444	4,4	12.258.597	5,87
<b>Total</b>	<b>1.547.767.879</b>	<b>100</b>	<b>188.486.895</b>	<b>7,07</b>

Fonte: Abicalçados (2003)

**TABELA 5**  
**Brasil: Série histórica das exportações de calçados brasileiros**

<b>ANO</b>	<b>VALOR (US\$ MILHÕES)</b>	<b>% VARIAÇÃO</b>	<b>PARES (MILHÕES)</b>	<b>PREÇO MÉDIO (US\$)</b>
1970	8		4	2,19
1971	29	254	10	2,81
1972	55	86	16	3,48
1973	93	71	22	4,33
1974	120	29	28	4,33
1975	165	37	35	4,76
1976	175	6	31	5,60
1977	174	0	25	7,05
1978	279	60	40	7,02
1979	351	26	42	8,39
1980	387	10	49	7,89
1981	562	45	70	8,06
1982	500	-11	61	8,19
1983	682	36	93	7,29
1984	1.026	51	144	7,12
1985	907	-12	133	6,84
1986	958	6	142	6,75
1987	1.095	14	139	7,90
1988	1.203	10	151	7,94
1989	1.238	3	170	7,28
1990	1.107	-11	143	7,74
1991	1.177	6	133	8,85
1992	1.409	20	158	8,91
1993	1.846	31	201	9,16
1994	1.537	-17	171	8,97
1995	1.414	-8	138	10,25
1996	1.567	11	143	10,98
1997	1.523	-3	142	10,69
1998	1.330	-13	131	10,16
1999	1.278	-4	137	9,33
2000	1.547	21	163	9,52
2001	1.615	4	171	9,44
2002	1.449	-10	164	8,83
2003	1.549	7	189	8,21

Fonte: MDIC/SECEX (2001)

De acordo com a Abicalçados (2005), a valorização do Euro provocou a perda de competitividade das indústrias europeias, principalmente da Itália, Espanha e Portugal. Frente às novas oportunidades na Europa, a indústria calçadista chinesa seria a mais indicada para ocupar a primeira posição nesse mercado altamente rentável e promissor, mas os consumidores da Europa são exigentes quanto ao estilo e ao design, algo que as indústrias chinesas não têm. Além disso, a indústria brasileira consegue ser mais atualizada em produtos de moda e possui matéria-prima em abundância, o que já é um diferencial.

Conforme a Abicalçados (2005), mais do que atender simplesmente ao gosto europeu, as indústrias brasileiras estão interessadas nas cifras que tal mercado pode oferecer. O preço médio de um par de sapatos nacional é comercializado a US\$ 10,00 no mercado americano. Na Europa, os calçados brasileiros atingem de US\$ 15,00 a US\$ 20,00 o par.

A possibilidade de aumento nas exportações ainda pode beneficiar-se da nova política alfandegária na Europa. Conforme o GLOBAL 21 (2005), a União Européia reduziu os impostos incidentes sobre os calçados brasileiros a partir do mês de abril de 2005, o que coloca as empresas brasileiras em uma situação mais favorável de mercado.

Conforme o BNDES (2001), entre os anos de 1993 e 1999, a crise atingiu o setor. Houve queda na produção nacional na faixa de 5%. Nos anos seguintes, o setor apresentou recuperação e crescimento. Desde então, vem sofrendo oscilações de desempenho devidas a flutuações na economia mundial.

Conforme Fensterseifer (1995), a indústria de calçados é classificada pelo tipo de produto final produzido e pelo público que visa atingir. Dessa forma, a produção é dividida em sapatos, botas, tênis, sandálias e chinelos. Quanto aos estilos, há sapatos esportivos, sociais e mistos. Em relação ao público-alvo, os mercados são divididos em feminino, masculino e infantil.

Segundo o mesmo autor, se considerarmos a classificação que leva em conta o público-alvo, os sapatos femininos apresentam o maior volume de vendas. Além disso, a moda feminina é a que mais se destaca porque exige uma flexibilidade maior por parte das empresas, em virtude da velocidade de mudança da moda mundial. A produção de calçados femininos exige materiais menos resistentes e mais fáceis de trabalhar. Outro ponto a ser observado é que tradicionalmente a indústria nacional exporta um volume maior de sapatos femininos e de couro.

Além das classificações citadas anteriormente, ainda podemos dividir a produção de acordo com critérios industriais, como insumos básicos utilizados. Desta forma, temos sapatos que utilizam couro, tecidos, borracha e outros materiais sintéticos.

Seguindo essa divisão, temos os sapatos injetados - também identificados com o termo em inglês *full-plastic*; os sapatos plásticos montados, elaborados no processo tradicional de montagem em fôrma, com emprego de material sintético; os sapatos com cabedal de couro, fabricados com emprego de couro na parte superior (cabedal) e qualquer tipo de material no solado; e os sapatos com cabedal têxtil, fabricados com emprego de materiais têxteis no cabedal e qualquer tipo de material no solado. Os sapatos com cabedal em couro corresponderam a 63% do volume exportado em 2003 (TABELA 6) (ABICALÇADOS, 2004).

Segundo a Abicalçados (2004), apesar de existir uma grande concentração de empresas de grande porte no estado do Rio Grande do Sul, a produção brasileira de calçados vem gradativamente sendo distribuída em outros pólos, localizados nas regiões Sudeste e Nordeste. Os maiores pólos produtores ficam nos estados do Rio Grande do Sul, São Paulo, Ceará, Minas Gerais, Bahia e Paraíba (TABELA7).

O Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, é o maior produtor nacional. Nessa região, encontram-se instaladas mais de mil fábricas de calçados, o que equivale a 40% da produção nacional e 75% das exportações. As maiores empresas produtoras encontram-se instaladas nesse pólo.

TABELA 6  
Exportação brasileira de calçados por tipo

TIPO	US\$ MILHÕES	PARES MILHÕES	%	PREÇO MÉDIO
Injetados	22	10	5	2,18
Plásticos montados	171	49	26	3,51
Cabedal de couro	1.281	119	63	10,79
Cabedal de tecido	69	10	6	6,63
Outros	6	1	0	6,84
<b>Totais</b>	<b>1.549</b>	<b>189</b>	<b>100</b>	<b>8,21</b>

Fonte: Abicalçados (2003)

**TABELA 7**  
**Estados brasileiros produtores de sapatos de couro**

<b>ESTADOS</b>	<b>EMPRESAS</b>	<b>NÚMERO DE EMPREGOS</b>
Rio Grande do Sul	2.838	130.418
São Paulo	2.216	46.372
Ceará	189	36.755
Minas Gerais	1.287	16.974
Bahia	89	11.835
Paraíba	96	7.260
Santa Catarina	285	3.998
Rio Grande do Norte	20	1.609
Paraná	152	1.386
Espírito Santo	39	1.377
Sergipe	5	990
Goiás	150	933
Rio de Janeiro	82	876
Pernambuco	33	612
Outros	81	690
<b>Totais</b>	<b>7.562</b>	<b>262.085</b>

Fonte: Abicalçados (2002)

Cerca de 80% dos produtores de máquinas, 60% dos fornecedores de componentes e o principal centro de pesquisa e ensino tecnológico estão também localizados na região do Vale dos Sinos/ RS. O segundo maior pólo produtor está em Franca, São Paulo. O pólo conta com 360 fábricas instaladas, sendo responsáveis por 6% da produção nacional e por 3% das exportações. Ainda em São Paulo, destacam os pólos de Birigui e Jaú, com 180 e 150 empresas respectivamente, sendo responsáveis por 7% e 2% da produção nacional e por 2,5% e 0,5% das exportações (CORRÊA, 2001).

A indústria de calçados não se distingue somente pela importância na pauta de exportações brasileiras, mas também pelo modelo de produção integrado em pólos. Nesses pólos, a indústria calçadista dispõe de fornecedores de matéria-prima, máquinas, componentes e serviços, mão-de-obra qualificada e centros para capacitação profissional. Conforme a Abicalçados (2005), a diversificação da produção é um importante fator competitivo para indústria nacional, pois a adaptação às mais diferentes coleções é muito rápida. Isto permite que o Brasil produza todos os tipos de calçados necessários para atender ao mercado interno e também às exportações.

De acordo com Corrêa (2001), o setor couro-calçadista foi instalado no Brasil no século 19, no Rio Grande do Sul. A imigração alemã e a italiana, juntamente com a pecuária e o estabelecimento de curtumes na região, criaram as condições necessárias para o estabelecimento das primeiras fábricas. Inicialmente, o processo de produção era arcaico, vindo a ser melhor desenvolvido após a Primeira Guerra Mundial, com a vinda para o Brasil de equipamentos mais modernos da Europa. A atividade até então artesanal passou a ser considerada como industrial. Após a Segunda Guerra Mundial, teve início a exportação da indústria de calçados brasileiros.

A década de 1960 é marcada pelo fortalecimento dos pólos produtivos do Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul e de Franca em São Paulo. No Vale dos Sinos, o APL (Arranjo Produtivo Local) especializou-se em sapatos femininos e, em Franca, estabeleceu-se o foco nos sapatos masculinos (CORRÊA, 2001).

As exportações do setor começaram a se destacar na economia nacional a partir da década de 1970. Conforme Ruas (1995), grande parte da indústria mundial que utiliza mão-de-obra intensiva, ou tecnologias maduras, sofreu a partir dos anos 70 uma onda de realocização, em função dos custos mais altos de mão-de-obra em países como Estados Unidos, Alemanha, França, Inglaterra e outros. A indústria produtora de calçados de couro, que emprega mão-de-obra direta de forma intensiva, foi um dos segmentos industriais que foram transferidos de países desenvolvidos para países em desenvolvimento. O mesmo autor afirma que o processo de realocização no setor calçadista nesse período mostrou-se mais evidente quanto à produção de calçados de couro destinados aos consumidores de baixa renda e cujo atrativo concorrencial mais importante constituía-se no preço mais baixo. Entretanto, a produção de sapatos de alta qualidade, destinada a um público de renda mais elevada, foi mantida em países como França, Alemanha e Inglaterra.

Ruas (1995) ainda destaca nesse contexto a posição dos antigos grupos produtores de calçados nos Estados Unidos e na Comunidade Econômica Européia que passaram a controlar a importação e a distribuição de calçados nos seus mercados internos. Além de assumir o controle da distribuição, tais grupos também passaram a

controlar a modelagem e o *marketing*, ainda exercendo controle sobre a criação e determinando padrões de moda. O mercado de calçados passou a ser caracterizado, a partir da década de 70, pela hegemonia da comercialização sobre a produção.

Segundo o BNDES (2001), na década de 80, o setor é marcado pelo início da introdução de novas técnicas organizacionais, controle de qualidade, planejamento e controle da produção e introdução de novas tecnologias.

A partir de 1990, é possível identificar um período de intensas transformações na economia nacional e, por conseguinte, no setor calçadista. Segundo Fensterseifer (1995), o novo ambiente competitivo apresentado no setor calçadista a partir desse período, 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. Conforme o autor, o principal fator de competitividade explorado pelas empresas calçadistas brasileiras até aquele período era o baixo custo da mão-de-obra, que deixou de ser uma vantagem concorrencial. Esse fator de competitividade foi profundamente ameaçado nos anos 90 pelo processo de abertura econômica de mercado e pela pressão competitiva maior de concorrentes provenientes de países com custo de mão-de-obra mais baixo do que os nacionais e, posteriormente, pelos avanços tecnológicos em países desenvolvidos que reduziram a mão-de-obra empregada na produção e, desta forma, o custo final dos calçados.

Para Fensterseifer (1995), as perdas de participação nos mercados internos e externos foram fatores determinantes na busca do desenvolvimento de vantagens competitivas de longo prazo mais sustentáveis pelas empresas brasileiras do setor calçadista. A busca de vantagens competitivas deriva, segundo Porter (1996), de uma estratégia competitiva. É o estabelecimento de uma posição lucrativa e sustentável no cenário de concorrência no qual se insere uma empresa.

A vantagem competitiva surge a partir do valor que a empresa consegue criar para seu produto. McGee e Prusak (1994) entendem que a vantagem competitiva está nos processos administrativos e operacionais, que são mais difíceis de serem

compreendidos e repetidos, do que, por exemplo, no desenvolvimento de novas tecnologias que apóiam os processos industriais.

A partir do momento que passa a enfrentar o acirramento maior da concorrência pós-globalização da economia, o setor calçadista de couro é impelido a buscar novos diferenciais, o que o leva a implantar novas tecnologias, capacitar a mão-de-obra, adotar novas formas gerenciais e também desenvolver planejamentos estratégicos.

A partir desse momento, as empresas passaram a desenvolver estratégias para também trabalhar a informação, como um fator a ser considerado para obtenção de vantagem competitiva.

Para McGee e Prusak (1994), a informação cada vez mais constituirá a base da competição, não somente no setor de serviços, como na indústria manufatureira. Segundo os autores, as organizações precisam definir de forma clara o papel da informação no projeto e na execução da estratégia competitiva, ou se arriscarão a ficar numa posição de desvantagem perante aos concorrentes mais capacitados no que se refere ao gerenciamento dessa informação.

Silva (2002) também destaca que o impacto causado pela evolução da tecnologia da informação na sociedade e as modificações resultantes do modelo econômico de intensa competitividade têm causado visíveis mudanças na forma com que as empresas estruturam e trabalham com a questão da informação para desenvolver novos produtos, novos processos e novas formas organizacionais.

Porter (1999) compartilha dessa idéia. Para ele, as regras da competição entre as empresas foram modificadas pelo uso sistematizado da informação e das TI. Através do uso estratégico da informação, novos negócios estão sendo criados e disseminados e novas formas de vantagens competitivas obtidas.

#### **4.2.1 A indústria de calçados em Minas Gerais**

Segundo o INDI (2005), a indústria calçadista mineira tem uma importante participação no mercado de calçados nacional, principalmente no de calçados femininos de estilo, tênis populares e calçados profissionais.

Em 2002, o setor gerava mais de 20.000 postos diretos e 20.000 indiretos. (SINDICALÇADOS, 2002). Conforme dados da Abicalçados (2005), provenientes da MDIC/ SECEX (2002), havia 1.287 empresas produtoras de calçados instaladas em Minas Gerais em 2002, correspondendo a 17% da indústria nacional.

De acordo com o INDI (2005), a indústria de calçados mineira é tradicionalmente voltada para o mercado interno. O volume de exportações ainda é pouco representativo no contexto nacional. Segundo a Abicalçados (2005), as empresas mineiras exportaram dois milhões de pares de sapatos, o equivalente a US\$ 12 milhões em 2002, o que corresponde a 1,1% do volume exportado pelo país. Porém, algumas iniciativas vêm apresentando alguns resultados positivos registrando exportações para países da América do Sul, principalmente Argentina, segundo maior mercado importador depois dos EUA.

Há quatro pólos instalados no estado. Os pólos de Belo Horizonte, Nova Serrana, Uberaba e Uberlândia, sendo o de Belo Horizonte, conforme dados do INDI (2005), o maior em faturamento, com destaque para calçados femininos de estilo. O pólo calçadista de Belo Horizonte abrange as empresas estabelecidas na capital de Minas Gerais e as indústrias instaladas na sua região metropolitana e em cidades no Triângulo Mineiro, Zona da Mata e Sul de Minas Gerais. Conforme a Abicalçados (2005), no ano de 2003, havia 800 empresas de calçados em atividade no pólo. Além dos sapatos, o pólo se caracteriza pela produção de bolsas e acessórios, o que agrega outras 200 empresas aos números citados. Conforme a Abicalçados (2005), há hoje, no pólo, um contingente de 32,1 mil trabalhadores diretos e outros 30 mil indiretos. A produção tem como característica a diversificação, atendendo a todos os públicos consumidores, mas há uma predominância para calçados femininos de design arrojado.

O pólo de Nova Serrana, cidade localizada na região centro-oeste do Estado, é o maior pólo calçadista de Minas Gerais e um dos mais importantes do País, com um grande número de micro e pequenas empresas fabricantes de tênis. Atualmente este pólo é o terceiro maior do País, antecedido por Novo Hamburgo/ RS e Franca/ SP, respectivamente. O pólo de Nova Serrana destaca-se pelo volume de comercialização. De acordo com a Abicalçados (2005), no ano de 2004, foram produzidos 77 milhões de pares de calçados, gerando uma receita de R\$ 600 milhões. De acordo com o Sindinova (2005), o pólo de calçados de Nova Serrana responde por 55% da produção nacional de calçados esportivos. O parque industrial possui mais de 800 empresas em atividade, gerando mais de 23 mil empregos e movimentando negócios da ordem de R\$ 600 milhões/ ano. Aproximadamente 10% da produção nacional é proveniente de Nova Serrana (CORRÊA, 2001).

Segundo a Abicalçados (2005), os pólos de Uberlândia e Uberaba destacam-se pela significativa produção de calçados femininos, infantis, esportivos e botas, empregando 3.000 e 1.500 trabalhadores respectivamente.

Conforme o INDI (2005), Minas Gerais, devido as suas vantagens de localização, tem atraído indústrias calçadistas de Franca/ SP para a região do Sul de Minas e Alto Paranaíba, principalmente para os municípios de Sacramento, São Sebastião do Paraíso e Cássia. O instituto aponta essa tendência do setor, que busca terceirizar parte da produção do calçado, que é mais intensiva no trabalho manual, em diferentes regiões dotadas de infra-estrutura.

Quanto ao mercado mineiro de calçados de couro, cabe ainda ressaltar algumas peculiaridades. Conforme Piccinini (1995), no contexto de produção de calçados nacional, o que distinguia Minas Gerais, especialmente Belo Horizonte nos anos 90, das demais regiões produtoras de sapatos do País era a capacidade de produzir lotes pequenos e diversificados, com grande variedade de modelos, voltados para o mercado interno. No período, algumas marcas já eram reconhecidas nacionalmente e, em muitas vezes, trabalhavam com redes próprias de varejo. Segundo a autora, a inexistência de laboratórios ou centros tecnológicos, imprescindíveis ao desenvolvimento de pesquisas para melhorar a qualidade e a distância dos

fornecedores de matérias-primas, componentes e equipamentos, eram grandes dificuldades que as empresas localizadas na região enfrentavam naquele período.

Conforme dados da Couromoda (2005), 45 empresas mineiras produtoras de calçados (sapatos, botas e chinelos) e bolsas (e enfeites) estiveram presentes ao evento. Entre essas, 14 produzem calçados de couro femininos na região de Belo Horizonte, sendo elas Luiza Barcelos Calçados Ltda, Caturama Indústria e Comércio Ltda, Cibele Neves Ltda, Amarin e Torres Ltda, Janelle Indústria de Moda Ltda, Vanessa Vitória Indústria e Comércio Ltda, Niliane Alves Miranda, Oto Calçados Ltda, Incical Indústria de Calçados e Acessórios Ltda, Fenômena Indústria e Comércio de Calçados Ltda, Príncipe Verde Calçados Ltda, São Manoel Ltda e Pizzare Indústria de Calçados Ltda.

### **4.3 O varejo de calçados de couro no Brasil**

Conforme a Abicalçados (2005), atualmente existem no Brasil 42 mil pontos de vendas e 28 mil razões sociais que comercializam calçados. Segundo a mesma fonte, no mercado interno, o faturamento chega a R\$ 20 bilhões em calçados e a R\$ 5 bilhões em artefatos.

Conforme dados da Couromoda (2005), os gestores deste segmento têm se conscientizado de que os esforços para obter melhores resultados devem ser acompanhados pela busca de maior agilidade e eficiência em seus processos internos. E, para isso, é fundamental o uso de sistemas de gestão focados para atender às necessidades deste mercado.

As empresas do varejo têm investido na aquisição de TI para aumentar a eficiência e eficácia do setor. Conforme a ABLAC (2005), a maioria das empresas têm adquirido *softwares* que, além das funcionalidades básicas para qualquer empresa do varejo, como controle financeiro, resumo de vendas, pedido de compra, contas a pagar e receber, estatísticas, entre outros, também oferecem soluções para atender às

particularidades do setor. Um exemplo disso é o controle de estoque e ainda o controle da parte da frente da loja, o que torna mais fácil o trabalho para compras futuras. Algumas empresas que investiram em TI conseguiram aumentar a agilidade na tomada de decisão e facilidade na comunicação entre os colaboradores.

Segundo a ABLAC (2005), essa vantagem não acontece somente nas grandes empresas. O mercado de *software* e de TI oferece soluções para empresas de pequeno e médio portes. Ainda segundo a mesma entidade (2005), investir em tecnologia de gestão melhora a posição competitiva, uma vez que, com as ferramentas corretas, é possível tornar as empresas mais rápidas e precisas.

De acordo com a ABLAC (2005), visando aumentar a eficiência nas vendas, a associação ainda implementou como projetos junto aos associados a visita aos pólos industriais, a elaboração da cartilha do calçado e de um folheto institucional de orientação ao consumidor, uma campanha institucional de incentivo do calçado como presente e a conscientização dos empresários quanto à comercialização de produtos falsos e imitações.

Na tentativa de obter dados sobre o mercado varejista de calçados em Minas Gerais, foram feitos três contatos com a ABLAC e dois contatos com a Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas no Estado de Minas Gerais. Porém, as solicitações de informações não foram respondidas até a finalização da pesquisa.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **5.1 O uso de informações estratégicas segundo a Abicalçados**

A Abicalçados é uma associação de empresários do setor calçadista, fundada em 1983, sediada em Novo Hamburgo/ RS, que representa 7,5 mil empresas e 35 sindicatos em todo território brasileiro.

A entrevista foi respondida por Elizabeth Renz, graduada em Jornalismo e pós-graduada em Design Gráfico, assessora de comunicação da Abicalçados, com mais de 10 anos de experiência no setor calçadista.

Primeiramente, foi levantado o uso estratégico da informação dentro da associação. Numa escala de cinco níveis de valor, que ia do grau sem importância até o grau de extrema importância, foram analisados as principais fontes de informação utilizadas pela associação.

Foram avaliados como fontes de extrema importância os jornais e revistas, as publicações especializadas e periódicos da área, a participação em feiras, congressos, workshops e viagens, as publicações oficiais do governo, as informações provenientes de outras associações de classe, as circulares internas, os meios eletrônicos e as pesquisas junto aos consumidores. Foram consideradas fontes de muita importância as consultorias externas, as fontes pessoais internas e

externas, as visitas técnicas e o *benchmarking*<sup>1</sup>. Foram avaliadas como de relativa importância as bibliotecas internas e externas.

Quanto ao acesso às fontes citadas anteriormente, foi solicitado a entrevistada que definisse a frequência de coleta de informações, a partir de diárias até anual. Segundo a representante da Abicalçados, a frequência de coleta é diária em jornais e revistas, publicações oficiais do governo, outras associações de classes, fontes pessoais internas e fontes pessoais externas. É semanal para as publicações especializadas e periódicos, em feiras congressos, workshops e viagens, circulares internas e pesquisas junto aos consumidores. É mensal para as publicações especializadas e periódicos e para as consultorias externas. É semestral em relação a algumas feiras, congressos, workshops e viagens, e anual em relação a outras feiras, congressos, workshops e viagens e ao *benchmarking*. Os itens biblioteca interna e externa não foram avaliados.

Quanto à busca, organização e disseminação de informações de forma sistematizada pela entidade, a entrevistada respondeu que não há um setor em funcionamento que seja responsável por essas atividades na Abicalçados. Todos os integrantes da associação, 14 funcionários e alguns consultores contratados trabalham com informações que não estão centralizadas em um único departamento, pois as atividades são muito diversas.

As formas de disponibilizar as informações coletadas e organizadas pela associação são os relatórios semanais, os relatórios mensais e os relatórios atendendo aos pedidos ad hoc (solicitações específicas). Conforme a entrevistada, tais informações são divulgadas através de internet, intranet, correio eletrônico, *newsletter*, contatos pessoais e enviadas pelo correio tradicional.

Foi requisitado à representante da Abicalçados que avaliasse numa escala de cinco níveis de valor, que ia do grau sem importância até o grau de extrema importância, o

---

<sup>1</sup> *Benchmarking* consiste da comparação das práticas de sucesso realizadas pelas organizações concorrentes

quão importantes são as informações provenientes de cada um dos integrantes da cadeia produtiva da indústria de calçados de couro femininos.

As informações provenientes dos curtumes, dos fornecedores de componentes, atacadistas, varejistas e consumidores finais foram consideradas de extrema importância. Foram consideradas com relativa importância as informações provenientes dos pecuaristas e dos frigoríficos.

Solicitou-se à representante da Abicalçados que citasse algumas informações provenientes dos pecuaristas as quais fossem consideradas importantes para as empresas calçadistas. Foram livremente citadas como importantes as informações sobre a capacidade de abate – oferta e procura que, segundo a Elizabeth Renz, auxiliam as empresas a acompanhar a formação dos preços da matéria-prima.

Foi perguntado se a entrevistada acreditava que as informações obtidas junto aos pecuaristas podiam modificar de alguma forma o curso de atuação das empresas calçadistas ou gerar alguma ação por parte delas. Segundo a assessora de comunicação da associação, diante da situação exposta na primeira pergunta, a partir da informação de elevação de preço, e caso os preços praticados se tornem injustos, pode haver um movimento de importação ou não utilização da matéria-prima por parte das empresas couro-calçadistas no Brasil.

A assessora de comunicação da Abicalçados também avaliou se o uso da informação poderia proporcionar alguma vantagem competitiva para as empresas calçadistas. A entrevistada argumentou que, com a redução do custo de produção, as empresas tendem a ser mais competitivas.

Foi ainda solicitado à representante da entidade que citasse as informações mais importantes originárias dos frigoríficos. Para a associação, são as informações relativas às vendas. São os frigoríficos que vendem o couro para o curtume. Atualmente, uma grande parte desta matéria-prima é exportada pelos frigoríficos, causando desequilíbrio nos preços e na oferta de couro para o mercado interno.

Quanto às ações ou modificações na empresa calçadista causadas pelo uso da informação dos pecuaristas, a resposta foi a seguinte: a modificação depende do poder de compra da empresa junto ao curtume que, por sua vez, também deve barganhar com o frigorífico.

Quanto à possibilidade de uso dessa informação para a melhoria de alguma atividade dentro da empresa a ponto de trazer algum tipo de vantagem mercadológica, a representante da Abicalçados respondeu que isso depende, como foi colocado na resposta anterior, da barganha entre os representantes da cadeia produtora.

Perguntada sobre as informações provenientes dos curtumes que considerava importantes, a entrevistada respondeu: preço, quantidade, qualidade e novos acabamentos.

Segundo a assessora de comunicação, a Abicalçados não tem como precisar as ações ou modificações promovidas pelo uso da informação, nem mesmo se as empresas calçadistas têm conseguido vantagens competitivas a partir dessas informações; pois, segundo ela, cada empresa tem sua própria estratégia de utilização da matéria-prima.

Quanto às informações provenientes dos atacadistas, a assessora de comunicação da Abicalçados cita como importante o comportamento do mercado comprador de grandes volumes.

As ações e modificações causadas pelo uso dessa informação vão depender das estratégias de distribuição das empresas, a partir das quais estas podem, então, conseguir vantagens competitivas.

Quanto às informações advindas dos varejistas consideradas mais importantes, a entrevistada respondeu que são as informações a respeito do comportamento do consumidor.

Para promover ações e modificações em suas estruturas e criar vantagem competitiva a partir das informações dos varejistas, as empresas calçadistas devem, segundo a entrevistada, seguir suas estratégias próprias de venda.

Foi ainda requisitado à representante da associação que respondesse as mesmas perguntas anteriores em relação aos consumidores finais.

Saber o que o consumidor final quer e pode comprar auxilia na formação de estratégias de produção, distribuição e venda, segundo a representante da associação, e é considerada uma informação importante.

Quanto ao uso da informação para promover algum tipo de ação ou modificação nas empresas calçadistas, a entrevistada acredita que isso mais uma vez irá depender da estratégia de cada empresa, bem como a obtenção de vantagens competitivas a partir dessas informações.

Na última pergunta da entrevista, foi solicitada novamente à representante da Abicalçados uma avaliação, em uma escala de cinco níveis de valor, que ia do grau sem importância até o grau de extrema importância, sobre as informações que poderiam melhorar o desempenho de uma empresa calçadista.

Foram consideradas de extrema importância as seguintes informações:

- Informações sobre produtos e serviços ofertados, prazos de entrega, preços e condições de pagamento oferecidos pelos fornecedores de insumos de produção;
- Informações financeiras e contábeis, através de relatórios contábeis, controles de contas a pagar, contas a receber, de importações, de exportações, custos e orçamentos.

Foram consideradas de muita importância:

- Informações sobre os hábitos dos consumidores, fatores culturais e sociais condicionantes;
- Informações sobre padronizações;
- Informações sobre compras nacionais, importações, controle de obsolescência, controle de produtos em estoques;
- Informações sobre empréstimos, financiamentos, taxas de juros, aplicações financeiras oferecidas por bancos e financeiras;
- Informações sobre os concorrentes, quais são, onde estão localizados, quais produtos estão vendendo mais, volume de venda e estratégias competitivas empregadas;
- Informações sobre a folha de pagamento, controle de férias, assistência médica, desenvolvimento/ treinamento da mão-de-obra, higiene e segurança do trabalho e assistência social.

Não foram avaliadas as seguintes informações:

- Informações sobre estatísticas de vendas, faturamento, administração de carteiras de pedidos, logística de transportes;
- Informações sobre a manutenção das máquinas e equipamentos;
- Informações sobre novas tecnologias, novos métodos de produção, inovação e novos materiais;
- Informações sobre os revendedores, localização, montagem das lojas, *mix*<sup>2</sup> de produtos oferecidos, concorrentes que são vendidos na mesma loja.

Mesmo sendo novamente solicitada a preencher os campos não respondidos no roteiro de entrevista, a representante da Abicalçados não avaliou algumas informações presentes no roteiro, por não ter conhecimento específico para tal.

---

<sup>2</sup> *Mix* é o termo em inglês que designa variedade de itens de produtos e serviços a ser oferecida por uma empresa aos seus consumidores.

## 5.2 O uso de informações estratégicas segundo o Sindicalçados/ MG

O Sindicalçados de Minas Gerais é o sindicato dos empresários produtores de calçados no Estado de Minas Gerais, exceto das empresas do pólo produtivo de Nova Serrana. Foi fundado em 1941, representa 796 empresas e está instalado em Belo Horizonte/ MG.

O representante do Sindicalçados/ MG designado para responder à entrevista foi Hélio de Paiva, engenheiro, diretor executivo do sindicato e com mais de 10 anos de experiência no setor couro-calçadista.

Como na entrevista anterior com a Abicalçados, foi levantado junto ao Sindicalçados/ MG o uso estratégico da informação dentro da entidade. Numa escala de cinco níveis de valor, que ia do grau sem importância até o grau de extrema importância, foram analisadas as principais fontes de informação.

Foram avaliados como fontes de extrema importância as publicações especializadas e os periódicos da área, bem como a participação em feiras, congressos, workshops e viagens. Foram consideradas fontes de muita importância os jornais e as revistas, os meios eletrônicos, as fontes pessoais internas e externas, as pesquisas junto aos consumidores, as visitas técnicas e o *benchmarking*. Foram avaliadas com grau de relativa importância as consultorias externas, as publicações oficiais do governo, as informações provenientes de outras associações de classe, as circulares internas e as bibliotecas internas e externas.

Quanto ao acesso às fontes citadas anteriormente, foi requisitado ao entrevistado que definisse a frequência de coleta das mesmas, desde coleta diária até coleta anual de informações. Segundo o diretor do sindicato, as coletas de informações diárias acontecem em jornais e revistas, publicações oficiais do governo, circulares internas, meios eletrônicos, fontes pessoais internas e fontes pessoais externas. A

freqüência de coleta é mensal para: publicações especializadas e periódicos, feiras, congressos, workshops e viagens, informações provenientes de outras associações de classe e para a biblioteca interna. As visitas técnicas e as consultas às bibliotecas externas acontecem de forma semestral. O item benchmarking não foi avaliado. Não há incidência de coletas semanais ou quinzenais no Sindicalçados/ MG.

Quanto à busca de informações sistematizadas pela entidade, o representante do Sindicalçados/ MG respondeu que não há um setor em funcionamento responsável por essa atividade no sindicato.

Com relação à organização das informações, a entidade dispõe de três funcionários para realizar todo o trabalho de coleta e organização das informações dentro dos objetivos do sindicato.

As formas de disponibilizar as informações coletadas e organizadas pelo sindicato são os relatórios diários, os relatórios mensais e os relatórios atendendo aos pedidos ad hoc, sendo divulgadas através de *e-mail* aos associados, *newsletter* (jornal interno impresso ou digital) e fax.

Foi requisitado ao diretor do Sindicalçados/ MG que avaliasse numa escala de cinco níveis de valor, que ia do grau sem importância até o grau de extrema importância, o quão importantes são as informações provenientes de cada um dos integrantes da cadeia produtiva de indústrias de calçados de couro femininos.

As informações provenientes dos curtumes, dos fornecedores de componentes e dos consumidores finais foram consideradas de extrema importância. As informações advindas dos atacadistas foram graduadas como muito importantes, e as informações dos varejistas foram avaliadas como de muita importância. Foram consideradas de pouca importância as informações provenientes dos pecuaristas e dos frigoríficos.

Solicitou-se ao representante do sindicato que citasse algumas informações provenientes dos pecuaristas consideradas importantes para as empresas calçadistas. Foram livremente citadas como importantes as informações

relacionadas à qualidade do couro, no que concerne aos cuidados na criação do gado e aos volumes de abate e exportação de carne. Tais informações, consideradas genéricas, são acompanhadas pelo sindicato através da imprensa.

No roteiro de entrevista, foi perguntado se o entrevistado acreditava que as informações obtidas junto aos pecuaristas podiam modificar, de alguma forma, o curso de atuação da empresa calçadista ou gerar alguma ação por parte dela. Conforme respondeu o entrevistado, existe um trabalho incipiente no sentido de orientar o pecuarista a ver a pele do animal como um elemento de alto valor e que deve ser cuidado desde a criação do animal, passando pelo abate, desfolamento e armazenagem.

Ainda foi perguntado ao entrevistado se o uso da informação poderia ser importante para a melhoria de alguma atividade dentro da empresa a ponto de proporcionar uma vantagem competitiva para as empresas calçadistas. Nas palavras de Hélio de Paiva, uma melhor qualidade pode levar a produção de calçados a ter uma melhor aparência e um maior valor de venda.

Quando solicitado para citar, avaliar as modificações e a obtenção de vantagens competitivas por parte das empresas, a partir das informações provenientes do frigorífico, o diretor do sindicato considerou os mesmos comentários realizados quanto aos pecuaristas.

Foram feitas as mesmas perguntas em relação às informações originárias dos curtumes. O entrevistado apontou como informações importantes, o preço, as tendências de cores e os padrões de acabamento. Além dessas, foram citadas as demandas específicas de mercado, desenvolvimento de padronagens e cores específicas e o processo de acabamento final nas fábricas de calçados.

Perguntado se acreditava que as informações provenientes dos curtumes poderiam promover algum tipo de ação, ou modificação nas empresas de calçados de couro, obteve-se a seguinte resposta: as informações são usadas para definir que tipo de produtos a empresa vai lançar, seguindo a tendência da moda.

Finalmente, perguntado sobre a possível obtenção de vantagens competitivas através da informação, o entrevistado considerou o acerto da escolha das cores, o acabamento, o ajuste de pedidos e o acompanhamento da evolução da moda.

No momento que foi requisitado ao entrevistado que citasse, avaliasse as modificações e a obtenção de vantagens competitivas por parte das empresas, a partir das informações provenientes dos atacadistas, o representante do sindicato considerou que não é comum a existência de atacadistas e ação de intermediários no mercado de calçados. Segundo o entrevistado, as fábricas vendem diretamente aos lojistas.

A mesma pergunta foi feita considerando as informações provenientes dos varejistas. O entrevistado considerou a rede de varejo responsável pelo ajuste fino das tendências de moda pesquisadas e lançadas no mercado pelos fabricantes. Na medida em que fazem seus pedidos de compra baseados no conhecimento de seus clientes, os varejistas privilegiam alguns produtos em detrimento de outros.

Perguntado se acreditava que as informações provenientes dos varejistas poderiam promover algum tipo de ação ou modificação na empresa de calçados de couro, obteve-se a seguinte resposta: as fábricas de calçados ajustam seus estoques de acordo com a variação da demanda mencionada na pergunta anterior, dessa forma trabalham com estoques mínimos a partir dos pedidos feitos pela rede varejista.

Quanto à possível obtenção de vantagens competitivas através da informação, o diretor do sindicato considerou que a velocidade de reposição de mercadorias aos varejistas é um ponto chave que faz com que as empresas invistam em sistemas de planejamento e controle. Nas empresas de pequeno e médio porte, esse setor é informatizado e integrado ao setor de vendas e abastecimento de matéria-prima.

Por fim, o representante do sindicato respondeu à pergunta que levantava as informações mais importantes provenientes dos consumidores finais, afirmando que as empresas de calçados normalmente não coletam informações de forma direta com o consumidor final, a não ser através de serviços de atendimento ao consumidor para orientação no uso e conservação de produtos.

Quanto às modificações e ações promovidas nas empresas calçadistas a partir das informações coletadas junto aos consumidores finais, o entrevistado respondeu que já existem pesquisas sendo desenvolvidas para procurar identificar as características dos pés brasileiros e, assim, proporcionar mais conforto no calce, através de formas e materiais adequados a partir das considerações dos consumidores finais. Além disto, as informações sobre defeitos realimentam o processo produtivo para as devidas correções.

Como vantagem competitiva obtida pelo uso da informação vinda do consumidor final, o diretor do Sindicalçados/ MG aponta que, para alguns tipos de calçado, o apelo para o conforto é o diferencial mais explorado, inclusive amplamente utilizado nas campanhas publicitárias de algumas marcas.

Na última pergunta da entrevista, foi requisitado ao representante do Sindicalçados/ MG que novamente fizesse uma avaliação em uma escala de cinco níveis de valor, que ia do grau sem importância até o grau de extrema importância. Dessa vez, foram avaliadas quais informações poderiam melhorar o desempenho de uma empresa calçadista.

Foram consideradas de extrema importância as seguintes informações:

- Informações sobre os hábitos dos consumidores, fatores culturais e sociais condicionantes;
- Informações públicas como leis, portarias e decretos, impostas pelo governo e que regulamentam o fisco e o meio ambiente;
- Informações sobre compras nacionais, importações, controle de obsolescência, controle de produtos em estoques;
- Informações sobre produtos e serviços ofertados, prazos de entrega, preços e condições de pagamento oferecidos pelos fornecedores de insumos de produção;
- Informações sobre empréstimos, financiamentos, taxas de juros, aplicações financeiras oferecidas por bancos e financeiras;

- Informações sobre os concorrentes, quais são, onde estão localizados, quais produtos estão vendendo mais, volume de venda e estratégias competitivas empregadas;
- Informações sobre novas tecnologias, novos métodos de produção, inovação e novos materiais;
- Informações sobre os revendedores, localização, montagem das lojas, *mix* de produtos oferecidos, concorrentes que são vendidos na mesma loja.

Foram consideradas de muita importância as seguintes informações:

- Informações sobre padronizações;
- Informações sobre a folha de pagamento, controle de férias, assistência médica, desenvolvimento/ treinamento da mão-de-obra, higiene e segurança do trabalho e assistência social;
- Informações sobre estatísticas de vendas, faturamento, administração de carteiras de pedidos, logística de transportes;
- Informações sobre a manutenção das máquinas e equipamentos.

Finalmente, foram considerados de relativa importância:

- As informações financeiras e contábeis, através de relatórios contábeis, controles de contas a pagar, contas a receber, de importações, de exportações, custos e orçamentos.

## **5.4 O uso de informações estratégicas conforme a empresa Luiza Barcelos**

A Luiza Barcelos Calçados Ltda é uma empresa de origem familiar instalada no pólo produtivo de Belo Horizonte/ MG. A fundação da empresa ocorreu em maio de 1989,

entretanto seus proprietários iniciaram suas atividades no setor informalmente em meados da década de 80. A empresa conta atualmente com cerca de 200 funcionários e produziu, no ano de 2004, aproximadamente 264 mil pares de calçados de couro, o que representou um crescimento geral de 8% em relação ao ano anterior.

A Luiza Barcelos é uma das marcas mais conhecidas, em nível nacional e estadual, de calçados de couro femininos adultos e infantis, bem como, de bolsas de couro, sendo famosa pelo design e qualidade. A empresa ainda não possui rede de lojas próprias ou franqueadas. A venda no mercado interno acontece através de aproximadamente 500 clientes ativos, que comercializam os produtos com as marcas Luiza Barcelos e, mais recentemente, Luiza Barcelos Girl em estabelecimentos multimarcas em todas as regiões do país.

No mercado externo, a Luiza Barcelos Calçados atua principalmente na Inglaterra, Israel, Chile, Venezuela, EUA e Austrália, estando presente também no continente africano. O volume de exportações no ano de 2004 foi de 12% da produção. Conforme a Abicalçados (2005), a empresa Luiza Barcelos foi uma das 36 empresas nacionais presentes na maior feira de calçados do mundo ocorrida no mês de setembro de 2004, em Düsseldorf na Alemanha, e que reuniu todas as grandes marcas internacionais de calçados, somando 1,6 mil expositores de 53 nações.

A entrevista foi respondida pelo sócio e diretor financeiro da empresa, Luiz Raul Aleixo Barcelos, que atua no setor calçadista há mais de 10 anos, é graduado em Administração e cursa MBA em Gestão de Negócios.

Primeiramente foi levantado o uso estratégico da informação dentro da empresa. Numa escala de cinco níveis de valor, que ia do grau sem importância até o grau de extrema importância, foram analisadas as principais fontes de informação.

Foram consideradas como fonte de informação de extrema importância as circulares internas. Foram avaliados como fontes muito importantes as feiras, congressos, workshops e viagens e as fontes pessoais internas e externas. Foram considerados de relativa importância os jornais e revistas, as publicações especializadas e

periódicos, as consultorias externas, os meios eletrônicos, as associações de classe, as visitas técnicas e o *benchmarking*. O entrevistado avaliou como fontes de pouca importância as publicações do governo, as bibliotecas interna e externas, e as pesquisas junto aos consumidores.

Quanto à frequência de acesso às fontes, o diretor financeiro da Luiza Barcelos avaliou como fontes de acesso diário os jornais e revistas, as circulares internas, os meios eletrônicos e as fontes pessoais internas. As fontes acessadas semanalmente foram as consultorias externas, as fontes pessoais externas e o *benchmarking*. O entrevistado considerou as publicações especializadas e periódicos, as associações de classe e as visitas técnicas como fontes de informação acessadas quinzenalmente. As feiras, congressos, workshops e viagens e as pesquisas junto aos consumidores acontecem de forma semestral, e as bibliotecas internas e externas não se encaixam nas categorias estabelecidas.

O entrevistado também destacou que algumas feiras, congressos, workshops e viagens também acontecem em intervalos de frequência diferentes daqueles colocados na pesquisa. Outro detalhe a ser mencionado é que a empresa tem um projeto de montagem de uma biblioteca interna para os funcionários, mas não necessariamente com acervo exclusivamente relacionado ao setor. O objetivo maior é proporcionar aos funcionários a oportunidade de desenvolver hábitos de leitura de livros técnicos e de literatura. Ainda cabe dizer que, no saguão de entrada da fábrica, há a presença de vários títulos de publicações especializadas sobre o setor disponíveis para consulta.

Quando interrogado a respeito da existência de um setor próprio na empresa para coletar de forma sistematizada as informações e posteriormente organizá-la, o diretor financeiro respondeu que a empresa ainda não possui, porém o entrevistado tem consciência da importância do mesmo.

Uma vez tendo sido coletas, as informações chegam até os decisores através de relatórios diários, dependendo da área de atuação. Os relatórios financeiros, por exemplo, são diários. Alguns outros relatórios são mensais como, por exemplo, o de fechamento financeiro do mês.

As informações coletadas são divulgadas através de uma intranet, rede interna local de pequeno porte, e de contatos pessoais em conversas e reuniões.

Foi solicitado ao entrevistado que avaliasse qual setor da empresa utiliza com mais frequência as informações coletadas, sendo observada uma escala de utilização que ia de sempre utiliza até nunca utiliza. Segundo ele, a área de projeto e desenvolvimento e a financeira sempre utilizam as informações, enquanto a área de produção e a de *marketing* utilizam algumas vezes.

Na pergunta seguinte, buscou-se identificar dentro da estrutura organizacional da empresa, quem utilizava com mais frequência as informações coletadas. Novamente foi considerada uma escala de utilização que ia de sempre utiliza até nunca utiliza. Os supervisores, os encarregados e os funcionários diretamente avaliados com as atividades primárias foram considerados como público que sempre utiliza as informações. No caso dos supervisores e encarregados, as informações são disponibilizadas em relatórios e, no caso dos funcionários diretamente relacionados com as atividades primárias, as informações são dispostas normalmente em ordens de serviço.

Foi solicitado ao entrevistado que avaliasse, numa escala de cinco níveis de valor, que ia do grau sem importância até o grau de extrema importância, o quão importantes são as informações provenientes de cada um dos integrantes da cadeia produtiva das indústrias de calçados de couro femininos.

As informações provenientes dos pecuaristas e frigoríficos foram classificadas como sem importância. Segundo o entrevistado, não há contato entre a empresa e esses dois representantes da cadeia produtiva. As informações dos curtumes, dos fornecedores de componentes, dos varejistas e do consumidor final foram consideradas de muita importância. Conforme o diretor financeiro da Luiza Barcelos, não há atacadistas atuando entre a empresa e os varejistas – algo que se repete em outras empresas. Dessa forma, o item não foi avaliado.

Tendo em vista a inexistência de contato entre a empresa e os pecuaristas e frigoríficos, as perguntas que solicitavam ao entrevistado algumas informações provenientes dos mesmos não foram respondidas, bem como as outras perguntas que tratavam das ações, modificações e vantagens competitivas geradas a partir do uso da informação.

A empresa trabalha com fornecedores de couro em Minas Gerais e no Rio Grande do Sul. Quanto às informações provenientes dos curtumes, de um modo geral foram citadas como mais importantes, aquelas relacionadas a preços. Conforme o entrevistado, recentemente, com a queda do dólar, tem havido uma alteração no mercado, principalmente quanto à exportação. Baseado em sua percepção, a partir de informações não oficiais provenientes dos curtumes, o diretor financeiro da empresa acredita que os preços desses insumos têm a tendência de queda no mercado interno em virtude da menor lucratividade por causa do câmbio desfavorável para exportação.

Perguntado sobre as ações e modificações que o uso dessa informação conseguida junto aos curtumes pode trazer em relação à empresa Luiza Barcelos, o entrevistado acredita que há duas linhas de ação a serem tomadas a partir dessa informação. Ou a queda do preço é repassada ao mercado, implicando queda do preço final do sapato até o consumidor, ou então há o aumento da margem de lucratividade, como estratégia de criar fluxos de caixa para momentos adversos.

Considerando as vantagens competitivas conseguidas pela empresa a partir dessas informações, o entrevistado afirma que a empresa pode ser uma das primeiras a ter essa vantagem de conseguir aumentar as vendas devido ao preço mais baixo do calçado ou de ter margens de lucro maior. Porém, os outros empresários do setor terão a mesma vantagem num curto período de tempo.

Tendo em vista a inexistência de atacadistas atuando na cadeia produtiva da empresa Luiza Barcelos, as perguntas referentes aos mesmos foram desconsideradas.

Foi requisitado ao entrevistado que citasse as informações mais importantes que a empresa coletava junto aos varejistas. Segundo ele, muitas informações não têm sido repassadas por estes. Na atual fase do mercado, há uma tendência das redes varejistas de manter o controle das informações do consumidor para si mesmas. Isto é explicado pelo fato de que muitas redes varejistas têm desenvolvido suas marcas próprias, produzidas de forma terceirizada por pequenas empresas, na maioria das vezes instaladas no sul do país. Dessa forma, as grandes redes de varejo têm se tornado, em última instância, concorrentes da empresa.

A partir dessa informação, a empresa tem buscado outras formas de conseguir informações úteis sobre o varejo e o consumidor final.

Em termos de vantagens competitivas conseguidas a partir dessas informações, a empresa busca o reforço da marca.

Por fim, o entrevistado citou as informações mais importantes conseguidas pela empresa junto ao consumidor final. Segundo ele, as informações são relativas à percepção que os consumidores têm dos produtos e ao valor da marca. São igualmente importantes as informações sobre os pontos de venda, principalmente a percepção do consumidor quanto às redes multimarcas e redes de marca própria.

Como foi respondido na questão anterior, quando avaliava as ações e modificações ocorridas na empresa a partir das informações, segundo o entrevistado, as informações provenientes do consumidor final podem levar ao estabelecimento de vantagens competitivas através de uma relação direta de maior proximidade com o consumidor final.

Na última pergunta do roteiro de entrevista, solicitou-se ao diretor financeiro da Luiza Barcelos que avaliasse, de acordo com uma escala de cinco níveis de valor, que ia do grau sem importância até o grau de extrema importância, as informações que poderiam melhorar o desempenho de uma empresa calçadista.

Foram consideradas de extrema importância as seguintes informações:

- Informações sobre os hábitos dos consumidores, fatores culturais e sociais condicionantes;
- Informações sobre estatísticas de vendas, faturamento, administração de carteiras de pedidos, logística de transportes;
- Informações sobre os revendedores, localização, montagem das lojas, *mix* de produtos oferecidos, concorrentes que são vendidos na mesma loja.

Foram consideradas de muita importância as seguintes informações:

- Informações sobre padronizações;
- Informações sobre compras nacionais, importações, controle de obsolescência, controle de produtos em estoques;
- Informações sobre produtos e serviços ofertados, prazos de entrega, preços e condições de pagamento oferecidos pelos fornecedores de insumos de produção;
- As informações financeiras e contábeis, através de relatórios contábeis, controles de contas a pagar, contas a receber, de importações, de exportações, custos e orçamentos;
- Informações sobre a folha de pagamento, controle de férias, assistência médica, desenvolvimento/ treinamento da mão-de-obra, higiene e segurança do trabalho e assistência social;
- Informações sobre a manutenção das máquinas e equipamentos;
- Informações sobre novas tecnologias, novos métodos de produção, inovação e novos materiais.

Finalmente, foram considerados de relativa importância:

- Informações públicas como leis, portarias e decretos, impostas pelo governo que regulamentam o fisco e o meio ambiente;
- Informações sobre empréstimos, financiamentos, taxas de juros, aplicações financeiras oferecidas por bancos e financeiras;

- Informações sobre os concorrentes, quais são, onde estão localizados, quais produtos estão vendendo mais, volume de venda e estratégias competitivas empregadas.

Alguns detalhes foram observados durante a entrevista, principalmente quanto ao local e ao entrevistado. No saguão de entrada da empresa, há diversas revistas e publicações específicas sobre o setor couro-calçadista, o que demonstra uma preocupação da empresa em buscar informações no ambiente externo. Outro fato observado foi a receptividade por parte do entrevistado e sua boa vontade em responder as perguntas e posteriormente fazer uma visita técnica de reconhecimento em diversos setores da empresa.

## **5.5 O uso de informações estratégicas segundo a empresa Curtidora Itaúna**

A Curtidora Itaúna Ltda é um curtume instalado no município mineiro de Itaúna. A empresa tem origem familiar e foi fundada em 1960. Os principais produtos oferecidos pela empresa são o couro *wet blue*, os couros semi-acabados, acabados, raspa, carcaça e sebo bovino. Atualmente, a empresa possui 220 funcionários e produz 1.200.000 m<sup>2</sup> de couro *wet blue* por ano. A Curtidora Itaúna atua nas regiões sudeste, sul e nordeste do Brasil, contando com 400 clientes ativos. A empresa apresentou um crescimento geral de 25% em 2004 em relação a 2003.

A entrevista foi respondida pelo gerente industrial, Sandro do Carmo Pereira, graduado em Engenharia Industrial Mecânica e que atua no setor calçadista há mais de 10 anos.

Primeiramente, foi levantado o uso estratégico da informação dentro da empresa. Numa escala de cinco níveis de valor, que ia do grau sem importância até o grau de extrema importância, foram analisadas as principais fontes de informação.

Foram considerados de extrema importância os jornais e revistas, as publicações especializadas e periódicos, as publicações do governo, as circulares internas, os meios eletrônicos, as fontes pessoais internas e externas, as pesquisas junto aos consumidores, as visitas técnicas e o *benchmarking*. Foram avaliadas como fontes de muita importância as consultorias externas, as associações de classe e as bibliotecas interna e externa. Foram consideradas de relativa importância as feiras, congressos, workshops e viagens.

Quanto à frequência de acesso às fontes, o gerente industrial da Curtidora Itaúna avaliou como fontes de acesso diário os jornais e revistas, as publicações oficiais do governo, as circulares internas, os meios eletrônicos, a biblioteca interna e as fontes pessoais internas. Como fontes acessadas semanalmente, foram consideradas as fontes pessoais externas. Como fonte acessada quinzenalmente, aparece a biblioteca externa. Como fontes consultadas mensalmente, foram apontadas as publicações especializadas e periódicos, as associações de classe, as pesquisas junto aos consumidores e as visitas técnicas. As fontes semestrais acessadas foram as feiras, congressos, workshops e viagens e o *benchmarking*. As consultorias externas são acessadas anualmente.

Quando perguntado sobre a existência de um setor para a coleta e organização das informações, o gerente respondeu que, na empresa, cada setor busca as informações externas pertinentes as suas referidas áreas e disponibilizam tais informações aos interessados. Os principais responsáveis pela entrada de informações na empresa são os representantes comerciais e os funcionários das áreas de desenvolvimento de artigos, compras, contábil, financeiro e recursos humanos.

Internamente, as informações são disponibilizadas através de relatórios diários. Segundo o entrevistado, as informações chegam até os decisores na forma de

relatórios diários, que são transmitidos principalmente através de *e-mails* e pela rede interna da empresa.

O gerente industrial da Curtidora Itaúna destacou que todas as áreas da empresa – desenvolvimento, produção, financeiro e *marketing* – sempre utilizam informações. Quanto aos funcionários, tem-se uma maior incidência entre os supervisores e encarregados que sempre utilizam essas informações. Os funcionários diretamente ligados a produção utilizam algumas vezes e os consultores externos utilizam raramente.

De acordo com o entrevistado, podem ser consideradas de extrema importância as informações que a empresa de curtume fornece para a empresa calçadista. Da mesma forma, foram avaliadas como de extrema importância as informações que a empresa calçadista repassa aos curtumes.

Foi solicitado ao entrevistado que citasse as informações mais importantes que a Curtidora Itaúna repassou à empresa calçadista. Segundo o entrevistado, foram informações técnicas a respeito de novos artigos e de ordem mercadológica ligada ao momento atual do setor coureiro-calçadista.

Quanto a possíveis ações ou modificações por parte da empresa de calçados, a partir dessas informações, o gerente industrial disse que elas irão possivelmente evitar problemas de produção e serão usadas na estratégia de mercado em função do cenário atual.

Perguntado se as informações poderiam gerar algum tipo de vantagem concorrencial para a empresa calçadista, o entrevistado respondeu que na medida em que a empresa segue as especificações técnicas estabelecidas pelo curtume, no caso de novos artigos, o resultado do produto final é muito melhor, o que resulta no aumento da competitividade da empresa calçadista.

Foram levantadas também as informações consideradas mais importantes da empresa calçadista para o curtume. De acordo com o entrevistado, as tendências

dos artigos para as futuras coleções são consideradas as informações mais importantes.

Quanto às ações e modificações causadas pelo uso dessas informações por parte do curtume, o entrevistado disse que as informações auxiliam nas mudanças rápidas quanto ao mercado, algo do qual depende a sobrevivência da empresa curtidora.

Como principal vantagem competitiva conseguida pelo uso da informação coletada junto à empresa calçadista, o entrevistado citou a busca de novos mercados e um atendimento melhor dos clientes já existentes.

Na última pergunta do roteiro de entrevista, solicitou-se ao gerente industrial que avaliasse, de acordo com uma escala de cinco níveis de valor, que ia do grau sem importância até o grau de extrema importância, as informações que poderiam melhorar o desempenho de uma empresa calçadista.

Foram consideradas de extrema importância as seguintes informações:

- Informações sobre os hábitos dos consumidores, fatores culturais e sociais condicionantes;
- Informações sobre padronizações;
- Informações públicas como leis, portarias e decretos impostas pelo Governo que regulamentam o fisco e o meio ambiente;
- Informações sobre produtos e serviços ofertados, prazos de entrega, preços e condições de pagamento oferecidos pelos fornecedores de insumos de produção;
- Informações sobre empréstimos, financiamentos, taxas de juros, aplicações financeiras oferecidas por bancos e financeiras;
- Informações sobre os concorrentes: quais são, onde estão localizados, quais produtos estão vendendo mais, volume de venda e estratégias competitivas empregadas;

- Informações financeiras e contábeis, através de relatórios contábeis, controles de contas a pagar, contas a receber, de importações, de exportações, custos e orçamentos;
- Informações sobre a folha de pagamento, controle de férias, assistência médica, desenvolvimento/ treinamento da mão-de-obra, higiene e segurança do trabalho e assistência social;
- Informações sobre estatísticas de vendas, faturamento, administração de carteiras de pedidos, logística de transportes;
- Informações sobre a manutenção das máquinas e equipamentos;
- Informações sobre novas tecnologias, novos métodos de produção, inovação e novos materiais.

Foram consideradas de muita importância:

- Informações sobre compras nacionais, importações, controle de obsolescência, controle de produtos em estoques;
- Informações sobre os revendedores, localização, montagem das lojas, *mix* de produtos oferecidos, concorrentes que são vendidos na mesma loja.

## **5.5 O uso de informações estratégicas segundo a loja de varejo multimarcas Arezzta**

A Arezzta é uma loja de varejo multimarcas de calçados femininos instalada no Shopping Via Shopping na cidade de Pedro Leopoldo. A empresa foi criada em 1991, fruto de uma experiência de sucesso prévia dos proprietários no segmento de comércio de roupas no varejo. A loja surgiu como uma opção de diversificação do *mix* de produtos oferecidos aos clientes. A empresa conta com quatro funcionários e comercializa cinco marcas de calçados femininos, sendo as mais importantes: a Arezzo, Schultz e Luiza Barcelos.

A entrevista foi respondida pela proprietária, Anésia Barbosa da Fonseca, que atua no setor calçadista há mais de 10 anos.

Primeiramente, foi levantado o uso estratégico da informação dentro da empresa. Numa escala de cinco níveis de valor, que ia do grau sem importância até o grau de extrema importância, foram analisadas as principais fontes de informação.

Foram consideradas de extrema importância as feiras, congressos, workshops e viagens, as publicações do governo, as associações de classe, as bibliotecas internas, as fontes pessoais internas e externas, as pesquisas junto aos consumidores, as visitas técnicas e o *benchmarking*. Foram avaliadas como fontes de muita importância as consultorias externas, as circulares internas e as fontes pessoais externas. Foram consideradas de relativa importância os jornais e revistas e as publicações especializadas e periódicos.

Quanto à frequência de acesso às fontes, a entrevistada avaliou como fontes de acesso diário as associações de classe e as fontes pessoais internas. Como fontes de acesso semanal, foram consideradas as fontes pessoais externas, as pesquisas junto aos consumidores (não sistematizadas) e o *benchmarking*. Como fonte acessada quinzenalmente, foram citadas as circulares internas. Como fontes consultadas mensalmente, foram apontados os jornais e revistas e publicações especializadas e periódicos. As fontes acessadas semestralmente foram as feiras, congressos, workshops e viagens, as consultorias externas e as publicações oficiais do governo. A biblioteca externa é acessada anualmente e a biblioteca interna não existe, por isso não foi avaliada.

Não existe na empresa um setor responsável pela coleta, organização e disseminação das informações. Os próprios proprietários são os responsáveis por essas práticas e pelas tomadas de decisões. A estrutura da empresa é bem enxuta, com poucos funcionários. Dessa forma, não há a elaboração de relatórios e divulgação dos mesmos dentro da empresa.

O setor de marketing da empresa, que é responsável pelas estratégias de outras lojas dos sócios, é o que utiliza com maior intensidade as informações, considerando na escala pré-estabelecida como sempre utiliza. O setor financeiro utiliza informações para demandas específicas.

De acordo com a proprietária da Arezzta, podem ser consideradas de extrema importância as informações que a empresa varejista fornece para a empresa calçadista. O mesmo é considerado quanto ao grau de importância das informações que a empresa calçadista repassa aos varejistas.

Foi solicitado à entrevistada que citasse as informações mais importantes que a Arezzta repassou à empresa calçadista. Segundo ela, foram informações técnicas de cores, visto que estas são as mais procuradas pelos consumidores.

A proprietária da loja varejista disse que essas informações originarão modificações nas fábricas de calçados, se os representantes passarem tais informações aos setores competentes que, a partir daí, poderão atender ao gosto do consumidor.

Perguntada se as informações poderiam gerar algum tipo de vantagem concorrencial para a empresa calçadista, a entrevistada respondeu que a beleza do sapato pode constituir uma vantagem competitiva para a empresa calçadista baseada na diferenciação.

Foram levantadas também quais as informações da empresa calçadista para a mesma varejista consideradas mais importantes. De acordo com a entrevistada, são questões de *marketing* relacionadas a preço e diferenciação.

Quanto às ações e modificações causadas pelo uso dessas informações por parte da empresa, a proprietária da loja citou que é intenção da empresa investir em produtos diferenciados.

Como principal vantagem competitiva conseguida pelo uso da informação coletada junto à empresa calçadista, a entrevistada considerou um valor agregado maior para o produto a ser vendido.

Na última pergunta do roteiro de entrevista, solicitou-se a proprietária da loja varejista que avaliasse, de acordo com uma escala de cinco níveis de valor, que ia do grau sem importância até o grau de extrema importância, as informações que poderiam melhorar o desempenho de uma empresa calçadista.

Foram consideradas de extrema importância as seguintes informações:

- Informações sobre os hábitos dos consumidores, fatores culturais e sociais condicionantes;
- Informações sobre compras nacionais, importações, controle de obsolescência, controle de produtos em estoques;
- Informações sobre produtos e serviços ofertados, prazos de entrega, preços e condições de pagamento oferecidos pelos fornecedores de insumos de produção;
- Informações sobre os concorrentes, quais são, onde estão localizados, quais produtos estão vendendo mais, volume de venda e estratégias competitivas empregadas;
- Informações financeiras e contábeis, através de relatórios contábeis, controles de contas a pagar, contas a receber, de importações, de exportações, custos e orçamentos;
- Informações sobre a folha de pagamento, controle de férias, assistência médica, desenvolvimento/ treinamento da mão-de-obra, higiene e segurança do trabalho e assistência social;
- Informações sobre estatísticas de vendas, faturamento, administração de carteiras de pedidos, logística de transportes;
- Informações sobre os revendedores, localização, montagem das lojas, *mix* de produtos oferecidos, concorrentes que são vendidos na mesma loja.

Foram consideradas de muita importância:

- Informações sobre padronizações;

- Informações públicas como leis, portarias e decretos impostas pelo Governo que regulamentam o fisco e o meio ambiente.

Algumas alternativas não foram avaliadas.

Como aconteceu anteriormente, com a representante da entidade nacional, a proprietária da loja varejista não avaliou algumas informações presentes no roteiro. A porque não possuía conhecimento sobre o tema, motivo pelo qual não opinou

Tendo sido descritas todas as entrevistas realizadas, para efeito de conclusão, foi necessário agrupar as respostas de cada um dos entrevistados em tabelas para que fossem comparadas.

As informações consideradas de extrema e muita importância foram dispostas no QUADRO 1 e QUADRO 2, respectivamente.

**QUADRO 1**  
**Informações consideradas de extrema importância pelos entrevistados**

(continua)

<b>INFORMAÇÕES DE EXTREMA IMPORTÂNCIA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Informações sobre os hábitos dos consumidores, fatores culturais e sociais condicionantes.		X	X	X	X
Informações sobre padronizações.				X	
Informações públicas como leis, portarias, decretos impostos pelo Governo que regulamentam o fisco e o meio ambiente.		X		X	
Informações sobre compras nacionais, importações, controle de obsolescência, controle de produtos em estoques.		X			X
Informações sobre produtos e serviços ofertados, prazos de entrega, preços e condições de pagamento oferecidos pelos fornecedores de insumos de produção.	X	X		X	

**QUADRO 1**  
**Informações consideradas de extrema importância pelos entrevistados**  
 (conclusão)

<b>INFORMAÇÕES DE EXTREMA IMPORTÂNCIA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Informações sobre empréstimos, financiamentos, taxas de juros, aplicações financeiras oferecidas por bancos e financeiras.		X		X	
Informações sobre os concorrentes, quais são, onde estão localizados, quais produtos estão vendendo mais, volume de venda e estratégias competitivas empregadas.		X		X	X
Informações financeiras e contábeis, através de relatórios contábeis, controles de contas a pagar, contas a receber, de importações, de exportações, custos e orçamentos.	X			X	X
Informações sobre a folha de pagamento, controle de férias, assistência médica, desenvolvimento/ treinamento da mão-de-obra, higiene e segurança do trabalho e assistência social.				X	X
Informações sobre estatísticas de vendas, faturamento, administração de carteiras de pedidos, logística de transportes.			X	X	X
Informações sobre a manutenção das máquinas e equipamentos.				X	
Informações sobre novas tecnologias, novos métodos de produção, inovação e novos materiais.		X		X	
Informações sobre os revendedores, localização, montagem das lojas, <i>mix</i> de produtos oferecidos, concorrentes que são vendidos na mesma loja.		X	X		X

Fonte: Banco de dados da pesquisa, 2004.

Legenda: (1) Abicalçados; (2) Sindicalçados; (3) Luiza Barcelos Ltda; (4) Curtidora Itaúna; (5) Arezzta.

Considerando os maiores índices de incidência, quatro e três, entre os cinco entrevistados, temos: as informações sobre os hábitos dos consumidores, fatores culturais e sociais condicionantes sendo consideradas de extrema importância por quatro entrevistados. Já as Informações sobre produtos e serviços ofertados, prazos de entrega, preços e condições de pagamento oferecidos pelos fornecedores de insumos de produção; as informações 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; as informações sobre estatísticas de vendas, faturamento, administração de carteiras de pedidos, logística de transportes e as informações 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.

**QUADRO 2**  
**Informações consideradas de muita importância pelos entrevistados**  
(continua)

<b>INFORMAÇÕES DE MUITA IMPORTÂNCIA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Informações sobre os hábitos dos consumidores, fatores culturais e sociais condicionantes.	X				
Informações sobre padronizações.	X	X	X		X
Informações públicas como leis, portarias, decretos impostos pelo Governo que regulamentam o fisco e o meio ambiente.					X
Informações sobre compras nacionais, importações, controle de obsolescência, controle de produtos em estoques.	X		X	X	
Informações sobre produtos e serviços ofertados, prazos de entrega, preços e condições de pagamento oferecidos pelos fornecedores de insumos de produção.			X		
Informações sobre empréstimos, financiamentos, taxas de juros, aplicações financeiras oferecidas por bancos e financeiras.	X				
Informações sobre os concorrentes, quais são, onde estão localizados, quais produtos estão vendendo mais, volume de venda e estratégias competitivas empregadas.	X				

**QUADRO 2**  
**Informações consideradas de muita importância pelos entrevistados**  
 (conclusão)

<b>INFORMAÇÕES DE MUITA IMPORTÂNCIA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Informações financeiras e contábeis, através de relatórios contábeis, controles de contas a pagar, contas a receber, de importações, de exportações, custos e orçamentos.			X		
Informações sobre a folha de pagamento, controle de férias, assistência médica, desenvolvimento/ treinamento da mão-de-obra, higiene e segurança do trabalho e assistência social.	X	X	X		
Informações sobre estatísticas de vendas, faturamento, administração de carteiras de pedidos, logística de transportes.		X			
Informações sobre a manutenção das máquinas e equipamentos.		X	X		
Informações sobre novas tecnologias, novos métodos de produção, inovação e novos materiais.			X		
Informações sobre os revendedores, localização, montagem das lojas, <i>mix</i> de produtos oferecidos, concorrentes que são vendidos na mesma loja.				X	

Fonte: Banco de dados da pesquisa, 2004.

Legenda: (1) Abicalçados; (2) Sindicalçados; (3) Luiza Barcelos Ltda; (4) Curtidora Itaúna; (5) Arezzta.

Considerando os maiores índices de incidência, quatro e três, entre os cinco entrevistados, temos: as informações sobre padronizações sendo consideradas de muita importância por quatro entrevistados. Já as informações sobre compras nacionais, importações, controle de obsolescência, controle de produtos em estoques e as informações sobre a folha de pagamento, controle de férias, assistência médica, desenvolvimento/ treinamento da mão-de-obra, higiene e segurança do trabalho e assistência social, foram consideradas de muita importância por três entrevistados.

As fontes de informações consideradas de extrema e muita importância foram dispostas no QUADRO 3 e QUADRO 4, respectivamente.

**QUADRO 3**  
**Fontes de informação de extrema importância consideradas pelos entrevistados**

<b>FONTES DE INFORMAÇÕES DE EXTREMA IMPORTÂNCIA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Jornais e revistas (I E)	X			X	
Publicações especializadas e periódicos (I E)	X	X		X	
Feiras, congressos, workshops e viagens (P E)	X	X			X
Consultorias externas (P E)					
Publicações oficiais do governo (I E)	X			X	X
Outras associações de classe (I E)	X				X
Circulares internas (I I)	X		X	X	
Biblioteca interna (I I)					X
Biblioteca externa (I E)					
Meios eletrônicos (I E)	X			X	X
Fontes pessoais internas (P I)				X	X
Fontes pessoais externas (P E)				X	
Pesquisas junto aos consumidores (P E)	X			X	X
Visitas técnicas (P E)				X	X
<i>Benchmarking</i> (I E)				X	X

Fonte: Banco de dados da pesquisa, 2004.

Legenda: (1) Abicalçados; (2) Sindicalçados; (3) Luiza Barcelos Ltda; (4) Curtidora Itaúna; (5) Arezzta.

Nota adicional:

I E	–	Impessoal externa
I I	–	Impessoal interna
P I	–	Pessoal interna
P E	–	Pessoal externa

Considerando o maior índice de incidência, três, entre 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 entre os entrevistados.

**QUADRO 4**  
**Fontes de informação de muita importância consideradas pelos entrevistados**

<b>FONTES DE INFORMAÇÕES DE MUITA IMPORTÂNCIA</b>	1	2	3	4	5
Jornais e revistas (I E)		X			
Publicações especializadas e periódicos (I E)					
Feiras, congressos, workshops e viagens (P E)			X		
Consultorias externas (P E)	X			X	X
Publicações oficiais do governo (I E)					
Outras associações de classe (I E)				X	
Circulares internas (I I)					X
Biblioteca interna (I I)				X	
Biblioteca externa (I E)				X	X
Meios eletrônicos (I E)		X			
Fontes pessoais internas (P I)	X	X	X		
Fontes pessoais externas (P E)	X	X	X		X
Pesquisas junto aos consumidores (P E)		X			
Visitas técnicas (P E)	X	X			
<i>Benchmarking</i> (I E)	X	X			

Fonte: Banco de dados da pesquisa, 2004.

Legenda: (1) Abicalçados; (2) Sindicalçados; (3) Luiza Barcelos Ltda; (4) Curtidora Itaúna; (5) Arezzta.

Nota adicional:

I E	–	Impessoal externa
I I	–	Impessoal interna
P I	–	Pessoal interna
P E	–	Pessoal externa

Considerando os maiores índices de incidência, quatro e três, entre os cinco entrevistados, temos: as fontes pessoais externas sendo consideradas de muita importância por quatro entrevistados. Já as consultorias externas e as fontes pessoais internas, foram consideradas de muita importância por três entrevistados.

Em relação à existência, nas empresas e entidades entrevistadas, de um setor responsável pela coleta, organização e disseminação das informações, temos as seguintes respostas:

**QUADRO 5**  
**Existência de um setor para coleta e organização das informações conforme entrevistados.**

<b>EXISTÊNCIA DE SETOR RESPONSÁVEL PELA COLETA E ORGANIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
SIM					
NÃO	X	X	X	X	X

Fonte: Banco de dados da pesquisa, 2004.

Legenda: (1) Abicalçados; (2) Sindicalçados; (3) Luiza Barcelos Ltda; (4) Curtidora Itaúna; (5) Arezzta.

Todos os entrevistados responderam que não possuem setores responsáveis pela coleta e organização de informações.

**QUADRO 6**  
**Meios de disseminação das informações conforme os entrevistados**

<b>MEIOS DE DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Internet</i> (site aberto)	X				
<i>Intranet</i> (rede interna)	X		X	X	
<i>E-mail</i> (correio eletrônico)	X	X		X	
<i>Newsletter</i> (jornal interno impresso ou digital)	X	X			
Contatos pessoais (visitas, reuniões, etc.)	X		X		
Enviados pelo correio	X				
Encartados em jornais ou revistas					
Outros: (fax)		X			

Fonte: Banco de dados da pesquisa, 2004.

Legenda: (1) Abicalçados; (2) Sindicalçados; (3) Luiza Barcelos Ltda; (4) Curtidora Itaúna; (5) Arezzta.

Considerando o maior índice de incidência, três, entre os cinco entrevistados, temos: a rede interna e os correio eletrônico sendo considerados os meios de divulgação de informações utilizados pelos entrevistados.

## **6 CONCLUSÃO**

De acordo com os objetivos propostos e tendo sido seguidos os passos metodológicos estabelecidos nesta pesquisa, foram realizadas as análises dos resultados e comparados os dados primários e secundários coletados. A seguir, temos as conclusões obtidas.

### **6.1 As informações consideradas mais importantes pelo setor couro-calçadista**

Para Beuren (2000), quando uma empresa implementa uma estratégia competitiva há o aumento da demanda por informações, que devem ser ampliadas e decodificadas para melhorar a compreensão do mercado.

Segundo 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 recurso para ser utilizado como qualquer outro, por exemplo, mão-de-obra, capital, etc., em uma empresa.

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 solicitado aos entrevistados das entidades representativas do setor, da empresa calçadista, da empresa curtidora de couro e da loja varejista que avaliassem, entre um elenco de informações previamente definido, o grau de importância das mesmas para a melhoria de desempenho de uma empresa que atua no setor calçadista de couro.

Os itens contendo diferentes tipos de informações foram colocados no roteiro de entrevista e dispostos de forma aleatória. As informações eram relacionadas às áreas financeira, desenvolvimento, produção e *marketing*, que Slack (1996) considera como funções principais de uma organização, quando define sistemas produtivos.

As informações podem ser financeiras, contábeis, industriais, etc. Cassarro (2001) as divide em dois grupos: informações operativas ou operacionais e gerenciais. A informação operacional é aquela necessária para a realização de uma tarefa ou de uma operação. Já a informação gerencial é o resumo das informações operacionais que chegam até o gerente, dando a ele condições para que tome uma decisão.

Para a assessora de comunicação da entidade nacional representativa do setor, as informações avaliadas como mais importantes estavam ligadas à área financeira. Para o diretor da associação 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, foram identificadas como mais importantes, as informações ligadas às áreas financeira e de *marketing*. Quanto ao gerente de produção da empresa fornecedora de couro, foram avaliadas novamente como mais importantes as informações de todas as áreas: financeira, de desenvolvimento, de produção e de *marketing*. Finalmente, quanto à empresa varejista, as informações tidas como mais importantes, segundo a entrevistada, se relacionavam à área de *marketing*.

Dessa forma, verifica-se que na maioria dos casos, as informações tidas como mais importantes podem ser categorizadas de acordo com Cassarro (2001) como informações gerenciais.

McGee e Prusak (1994) e Porter (1996) que acreditam que a 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.

Os entrevistados avaliaram segundo uma escala de valor, o grau de importância das informações fornecidas pelos integrantes da cadeia produtiva em estudo. Os curtumes, os varejistas e os consumidores finais foram considerados os mais importantes de um modo geral.

Os dados provenientes de pecuaristas, frigoríficos e atacadistas foram considerados de relativa e pouca importância pelos entrevistados pela maioria dos entrevistados. Como foi anteriormente citado, o diretor financeiro da empresa Luiza Barcelos ainda ressaltou, no momento da entrevista, a inexistência da troca de informações entre os pecuaristas, frigoríficos, atacadistas e a empresa.

Somente as entidades avaliaram os pecuaristas, frigoríficos e atacadistas (esses últimos, somente a entidade nacional) como fontes de informações.

Avaliando os dados coletados a respeito dos curtumes, temos como informações importantes àquelas relacionadas principalmente a preço, ou seja, informações primordialmente financeiras, avaliação semelhante àquela realizada pela empresa calçadista. O representante do curtume avalia como de extrema importância as informações que repassa e recebe da empresa couro-calçadista.

Foi ainda solicitado aos entrevistados que indicassem 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 da loja de varejo citou como importantes as informações sobre *marketing* recebidas da empresa calçadista.

As entidades apontaram os gostos e necessidades do consumidor final como informações importantes a serem consideradas pelo setor. 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 estavam ligadas à área de *marketing*.

Mais uma vez a maior parte das informações consideradas importantes pelos entrevistados podem ser classificadas como informações gerenciais e estão muitas vezes ligadas ao processo de tomada de decisão.

A partir da análise das entrevistas, conclui-se que, apesar das entidades representativas do setor apontarem a existência de fluxos de informações entre todos os integrantes da cadeia produtiva, verifica-se, conforme os dados da empresa produtora de calçados, a inexistência de fluxo de informações em todos os elos da cadeia produtiva de couro-calçados.

Conforme citado por Barbosa (2002), 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. Portanto, comprova-se, que administradores e responsáveis por tomadas de decisões conseguem perceber a necessidade de acompanhamento de diversas informações relativas ao ambiente de negócios no qual atuam. 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 colocada no centro da cadeia produtiva. Muitas vezes a falta de encaixe entre os elos, é motivada por razões técnicas e em outras ocasiões 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.

## **6.2 As fontes de informações consideradas mais importantes pelo setor couro-calçadista**

O outro objetivo geral desta pesquisa foi 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.

Barbosa (1997) trata da necessidade de se entender como as informações externas são obtidas, interpretadas, avaliadas, comunicadas e utilizadas pelas empresas. Esse procedimento irá, segundo ele, alimentar o acervo de conhecimentos sobre o ambiente de negócios e conduzir a um sistema de informações nas empresas que serão a base do processo decisório.

Para Stanat (1990), embora uma considerável parte das informações internas não seja considerada valiosa pelos funcionários, elas são vitais para as operações das empresas. Para a autora, o processo de decisão baseia-se principalmente nas fontes externas de informação, o que de forma alguma elimina a necessidade de uso de várias fontes internas.

Choo (1994) classifica as fontes como internas ou externas, pessoais e impessoais, em seu modelo de monitoramento ambiental. 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.

As fontes impessoais são aquelas que aparecem em maior número e que também são avaliadas como as mais importantes nesta pesquisa. 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 externas, 05 pessoais externas e 01 pessoal interna.

Através das respostas, é possível observar a grande importância das TI na cadeia produtiva couro-calçadista na medida em que aparecem tanto na fase de coleta, sendo fontes usadas, quanto na fase de divulgação das informações dentro das empresas e entidades representativas do setor. Em ambos os casos, são freqüentemente usadas. Porém, o simples uso de meios eletrônicos como correio eletrônico e internet não configuram necessariamente a presença de sistemas de informação, como será abordado a seguir.

### **6.3 A existência de sistemas de informação na cadeia produtiva do couro calçado**

Como objetivo específico, esta pesquisa buscou observar se na cadeia produtiva estudada havia sistemas de informação em uso.

De acordo com Barbosa (1997), citado no referencial teórico, as informações externas e internas alimentam o acervo de conhecimentos sobre o ambiente de negócios e conduzem a um sistema de informações nas empresas que serão a base do processo decisório. Já conforme Beuren (2000), igualmente citada, para a utilização da informação estratégica é necessário haver um processo coordenado em todas as etapas do gerenciamento da informação, que começam na identificação das necessidades e estabelecimento dos requisitos, coleta, classificação, armazenamento, tratamento, apresentação e desenvolvimento de produtos e serviços a partir dela.

Dessa forma, procurou-se identificar se as entidades e as empresas entrevistadas possuíam sistemas de informação. Entende-se por sistema de informação, conforme

O'Brien (2002), um conjunto organizado de pessoas, máquinas, programas e redes de comunicação e bancos de dados que coletam, transformam e disseminam informações em uma organização.

Para que fosse levantada a existência desses sistemas de informação, foi observado primeiramente se as empresas e entidades possuíam setores específicos e pessoal responsável pela coleta e organização sistematizada das informações.

Foi observada também a forma que as informações eram disseminadas e quais eram os usuários das mesmas.

De acordo com os dados coletados nas entrevistas, verifica-se a inexistência de sistemas de informação e centros de documentação e informação formalmente constituídos, tanto nas entidades como nas empresas da cadeia produtiva. Não há um setor próprio para gerenciar a informação nas organizações, segundo os entrevistados. Na maioria das vezes, o processo está disperso em vários níveis e não há controle unificado por parte de um responsável. Não há pessoas especialmente qualificadas para a função. Quanto aos aspectos físicos relacionados às máquinas e equipamentos, verifica-se a existência de computadores e até mesmo redes nas entidades e empresas entrevistadas. Os sistemas computacionais que ligam os elos das cadeias produtiva são a internet e o correio eletrônico.

Conclui-se, com base nas informações coletadas, que a cadeia produtiva estudada ainda não atingiu um estágio elevado de profissionalização em relação ao gerenciamento da informação e implantação de sistemas de informação.

Cabe porém registrar a presença de Centros de Documentação e Informações – CDI, responsáveis pela concentração, manutenção e controle de títulos (livros, apostilas, cd's, fotos, manuais e outros) entre as empresas e entidades entrevistadas, que poderia ser considerado como um primeiro passo rumo ao estabelecimento de um sistema de informação.

## **6.4 Modificações na cadeia produtiva e vantagens competitivas adquiridas a partir do uso de informações estratégicas**

Para Porter (1996), uma estratégia competitiva 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. Para o autor, uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores. Uma estratégia de diferenciação somente será bem-sucedida se ela for percebida pelo consumidor, se ela puder ser sustentada, ou então se o custo da diferenciação for não exorbitantemente alto.

De acordo com Porter (1996), mesmo sendo avaliadas de forma isolada, as atividades de valor formam um conjunto de atividades que interagem. As atividades de valor se relacionam por meio de elos dentro da cadeia de valores, que retratam o modo como uma atividade é executada, a mudança de desempenho e de custo que exerce em uma outra. Os elos podem representar singularidade, se o modo como uma atividade é executada afeta o desempenho da outra. Os elos podem resultar em vantagem competitiva nas formas de otimização e coordenação. A habilidade na coordenação e na otimização das atividades pode reduzir custos ou aumentar a diferenciação.

A diferenciação permite que a empresa consiga uma vantagem para o seu produto, que pode ser um preço-prêmio, ou um maior volume de vendas, ou um benefício equivalente, como a lealdade do consumidor. Essa diferenciação pode originar-se em qualquer atividade da cadeia de valores de uma empresa, nos seus elos e/ ou nos seus elos verticais. Para criar singularidade, a empresa necessita determinar as razões pelas quais uma atividade é singular (PORTER, 1996).

McGee e Prusak (1994) defendem a idéia de que a informação é o componente essencial para o estabelecimento de vantagens dentro de uma estratégia de competição no mercado atual.

Segundo 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 autora ainda acrescenta que a informação está no centro das estratégias de produção flexíveis, com o objetivo de conseguir atingir a personalização em massa, sem aumentar os custos. A informação e o conhecimento nas máquinas são utilizados em tecnologias de fabricação flexíveis por meio de TI.

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. O que vemos na prática através dos dados coletados junto aos entrevistados é:

- Quanto às ações e modificações nas empresas produtoras de calçados a partir das informações de pecuaristas e frigoríficos, há somente as respostas dos representantes das entidades, que mostram modificações na área comercial e de produção das empresas calçadistas. Já as vantagens competitivas surgiram na área comercial e de *marketing*.
- 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 o 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 aos atacadistas, somente a representante da entidade nacional opinou. Porém, ações e vantagens competitivas obtidas a partir dos atacadistas não foram citadas, o que, segundo a entidade, dependeriam exclusivamente das empresas envolvidas.
- 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 por parte da empresa, que afetam as áreas de produção e *marketing*. A entrevistada da empresa varejista 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.

Como considerações finais são colocados a seguir os problemas enfrentados, as limitações dessa pesquisa e a necessidade de aprofundamento maior sobre o tema.

Entre os problemas enfrentados na elaboração deste trabalho acadêmico, devem ser destacadas a dificuldade em encontrar a empresa calçadista para ser objeto de estudo de caso e a falta de interesse de alguns empresários e representantes do setor em participar das entrevistas, que ocasionaram um atraso na execução do trabalho.

Quanto às limitações desta pesquisa, torna-se necessário ressaltar a impossibilidade de identificar alguns integrantes da cadeia produtiva a partir da empresa calçadista.

Na entrevista com o representante da empresa Luiza Barcelos, foi descoberta a inexistência de qualquer contato entre esta e os pecuaristas, frigoríficos e redes atacadistas, motivo pelo qual os representantes desses segmentos não foram entrevistados.

A seguir é disposta a representação da cadeia de produção da empresa estudada.

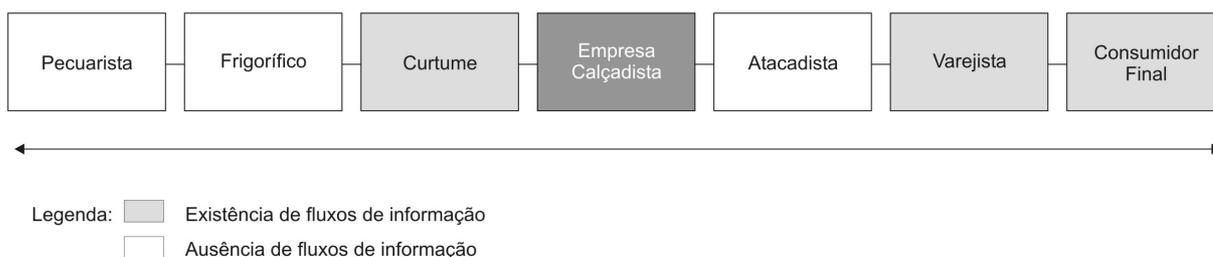


FIGURA 4 – Cadeia produtiva apontada pela empresa Luiza Barcelos  
Fonte: da pesquisa

Caso fossem mapeados os representantes dos pecuaristas e frigoríficos a partir da empresa Curtidora Itaúna, a delimitação do objeto de estudo proposta seria alterada. Tendo o curtume como centro da análise, ao invés da cadeia produtiva couro-calçadista, estaria sendo estudada a cadeia produtiva do couro.

A seguir é mostrada uma possível representação da cadeia de produção tendo como centro a empresa curtidora de couro.

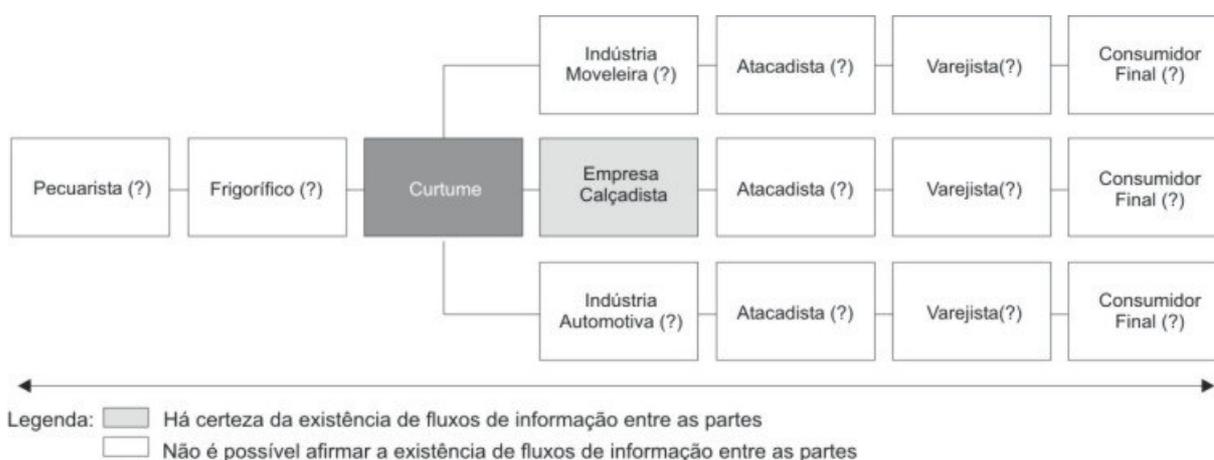


FIGURA 5 – Provável cadeia produtiva a partir da Curtidora Itaúna  
 Fonte: da pesquisa

Através dos dados coletados na pesquisa, não é possível afirmar se existem fluxos de informação entre o curtume e os outros integrantes da cadeia produtiva, além da empresa calçadista.

Outra limitação da pesquisa foi o fato dos entrevistados serem provenientes de áreas diferentes: comercial, financeira e produtiva, o que tornou impossíveis comparações mais detalhadas que poderiam acontecer, caso eles pertencessem à mesma área. De fato, foram entrevistados os profissionais indicados ou disponíveis de cada empresa e entidade. Entretanto, é importante ressaltar que essa pluralidade torna os resultados da pesquisa menos tendenciosos para uma única área.

Os resultados apontaram para a necessidade de uma pesquisa mais ampla e conclusiva sobre o assunto, que pode ser feita com uma metodologia quantitativa, com uma amostra mais abrangente e abordando alguns tópicos, que por falta de

disponibilidade de tempo não foram aprofundados, entre outros, a questão da moda, o uso de informações pelos trabalhadores das empresas e entidades, o uso de sistemas de informação operacionais e a transferência de empresas couro-calçadistas entre regiões no Brasil.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Calçadistas exportam 13% a mais em janeiro.** Novo Hamburgo, 2005. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 12 mar. 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Calçado é um dos setores mais afetados pela variação cambial.** Novo Hamburgo, 2005. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 07 mar. 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Calçados brasileiros brilham na Alemanha.** Novo Hamburgo, 2005. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 11 maio. 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Exportações de calçados continuam em alta.** Novo Hamburgo, 2005. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 11 mar. 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Exportações de calçados mantêm alta no bimestre, mas setor está preocupado com o câmbio atual.** Novo Hamburgo, 2005. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 12 mar. 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Lojas de calçados prevêem nova expansão de 15% nas vendas.** Novo Hamburgo, 2005. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 11 mar. 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Resenha estatística 2004.** Novo Hamburgo, 2004. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 05 fev. 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Setor calçadista busca vender mais à Europa já em 2005.** Novo Hamburgo, 2005. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 11 mar. 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Setor exportou 212 milhões de pares de calçados em 2004.** Novo Hamburgo, 2005. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 07 mar. 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LOJISTAS DE ARTEFATOS DE COURO. **Gestão: diferencial competitivo para o varejo de moda.** Curitiba Disponível em: <<http://www.ablac.com.br>>. Acesso em: 25 de abr. de 2005.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **O Setor de calçados no Brasil:** Informe setorial setor Calçados Área de operações industriais, 1. Gerência Setorial 2, n. 13 mai. 1998. 5 p.

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](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.

BARCLAY, R.; KAYE, S. Gestão do conhecimento e funções de inteligência. In: MILLER, Jerry P. (org). **O milênio da inteligência competitiva.** Porto Alegre: Bookman, 2002, p. 93-119.

BARRETO, A. O que é informação e o que é Ciência da Informação. **Jornal da Ciência.** Notícias de Ciência e Tecnologia, SBPC, n. 1802, jun. 2001.

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.dgz.org/dez99/Art\\_03.htm](http://www.dgz.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.

BORKO, H. Information science: what is it? **American Documentation,** v.19, n.1, p.3-5, jan. 1968.

BRANDÃO, F. Grupos estratégicos e inovação tecnológica no complexo calçadista do Rio Grande do Sul. In: FENSTERSEIFER, J. (org). **O Complexo calçadista em perspectiva:** tecnologia e competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1995, p. 97-114.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio. **Indicadores e Estatísticas de Comércio Exterior:** Balança Comercial, Brasília, 2005. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/depPlaDesComExterior/indEstatisticas/balComercial.php>>. Acesso em: 12 mar. 2005.

BUCKLAND, M. Information as thing. **Journal of American Society of Information Science**. v.42, n.5, 1991.

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

CENTRO DAS INDÚSTRIAS DE COURO DO BRASIL. **Estatísticas**. Brasília, 2005. Disponível em: <<http://www.brazilianleather.com.br>> Acesso em: 11 de abril de 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004 517 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996. 319 p.

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

CHOO, C. W. Environmental scanning as strategic organizational learning. In \_\_\_\_\_ . **Information for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. 3rd. ed. Medford (New Jersey): Information Today, 2002, p. 59-81.

CHOO, C. W. The Intelligent Organization. In: \_\_\_\_\_ . **Information for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. 3rd. ed. Medford (New Jersey): Information Today, 2002, p. 1-22.

CORRÊA. A. R. **O complexo coureiro-calçadista brasileiro**. Rio de Janeiro: BNDES Setorial, n. 18, set. 2001, p. 65-92.

COUROBUSINESS. **Do boi ao calçado**. Brasília (DF), n. 30, set-out 2003.

COUROBUSINESS. **Exportação de couro cresce 22% em valor e chega a US\$ 1,293 bilhão, obras de couro cresce 20% e fecha em US\$ 105,8 milhões**. Brasília (DF), n. 38, jan./fev. 2005.

COUROBUSINESS. **O couro brasileiro no mercado mundial**. Brasília (DF), n. 34, mai./jun. 2004.

COUROBUSINESS. **Qualidade do couro:** de quem é a conta? Brasília (DF), n. 28, mai./jun. 2003.

COUROMODA. **Couromoda 2005 encerra com 63 mil visitas.** São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.couromoda.com.br>> Acesso em: 06 de mar. 2005.

COUROMODA. **Couromoda:** sucesso na mídia nacional e internacional. São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.couromoda.com.br>> Acesso em 12 de abr. 2005.

COUROMODA. **Exportações brasileiras de calçados janeiro a dezembro de 2004.** São Paulo. Disponível em: <<http://www.couromoda.com.br>> Acesso em: 04 de mar. 2005.

COUROMODA. **Brasil:** exportação de calçados - Série histórica. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.couromoda.com.br>>. Acesso em: 08 de set. 2004.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 8. ed.. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p. 3 ex.

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.

GIESKES, H. Inteligência competitiva no Lexis Nexis. In: PRESCOTT, J. E., MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática.** Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 93-107.

GLOBAL 21. **A União Européia cortará as tarifas de 6 setores.** Porto Alegre, 2005. Disponível em: <<http://www.global21.com.br>>. Acesso em: 29 mar. 2005.

GOMEZ, M. N. G. Metodologia de pesquisa no campo da Ciência da Informação. **Data Grama Zero.** v.1, n. 6, dez. 2000. Disponível em: <[http://www.dgzero.org/dez00/Art\\_03.htm](http://www.dgzero.org/dez00/Art_03.htm)>. Acesso em: 18 dez. 2004.

HOHHOF, B. O mercado da tecnologia da informação. In: MILLER, Jerry P. (org). **O milênio da Inteligência Competitiva.** Porto Alegre: Bookman, 2002, p. 157-159.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL DE MINAS GERAIS. **Perfil de Minas Gerais**: principais setores calçadista Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.indi.mg.gov.br/perfil/setores/calcadista.html>>. Acesso em: 23 de mar. de 2005.

KASSLER, H. Recursos de informação para a Inteligência. In: MILLER, Jerry P. (org). **O milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002, p. 122-155.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998. 527 p.

LAVILLE, C; DIONNE, J.; SIMAN, L. M. C. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed, 1999. 340 p.

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

MILLER, Jerry P. (org.). O processo de inteligência: como funciona, seus benefícios e sua situação atual. In: \_\_\_\_\_. **O milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002, p. 31-52.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 5.ed. São Paulo; Rio de Janeiro: HUCITEC-ABRASCO, 1998 269 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.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2004. 431 p.

PICCININI, V. C. Mudanças na indústria calçadista brasileira: novas tecnologias e globalização do mercado. In: FENSTERSEIFER, J (org). **O Complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995, p.115-141.

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

PORTER, M. E. **Competição = on Competition: estratégias competitivas essenciais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515 p

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

RUAS, R. O conceito de cluster e as relações interfirmas no complexo calçadista do Rio Grande do Sul. In: FENSTERSEIFER, J (org). **O Complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995, p. 55-96.

SANDMAN, M. Técnicas e modelos analíticos. In: \_\_\_\_\_. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002, p. 93-119.

SANTOS, A.M. **O panorama do setor de couro no Brasil**. Rio de Janeiro: BNDES Setorial, n. 16, set. 2001, p. 62-84.

SANTOS, B. S. **Um discurso sobre as ciências**. São Paulo: Cortez, 2003. 92 p

SATRA. Technology Centre. **World Footwear Markets**. Northamptonshire, 2002.

SERRA, F. A. R; TORRES, M. C. S; TORRES, A. P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2003. 178 p.

SILVA, S. L. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 142-151, maio/ago. 2002.

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

STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998. 451 p.

STANAT, R. **The intelligent corporation**: creating a shared network for information and profit. New York: American Management Association, 1990. 270 p.

TURBAN, E; RAINER, R. K; POTTER, R. E. **Administração de tecnologia da informação**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 598 p

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

## **APÊNDICE A – Roteiro de entrevista nas entidades representativas do setor**

	<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS</b> <b>ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO</b> <b>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO - PPGCI</b> <b>MESTRADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO</b> <b>DEPARTAMENTO DE TEORIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO</b>	<b>PESQUISA</b> <b>ACADÊMICA</b> <b>ANO 2005</b>
---	---	--

### **APRESENTAÇÃO**

A indústria de calçados é considerada uma importante atividade econômica em termos mundiais e de grande relevância no Brasil. O país é um dos principais produtores de sapatos de couro femininos em nível mundial. A produção, a exportação e o valor médio dos sapatos de couro produzidos no Brasil, apesar de todas as crises econômicas e cambiais apresentaram na média um crescimento em volume e valor final nos últimos 30 anos.

Os anos 90 foram marcados por intensas transformações na economia nacional e, por conseguinte, no setor calçadista. O novo ambiente competitivo foi caracterizado por mudanças tecnológicas, comunicação rápida, abertura de novos mercados e competição global, o que forçou as empresas nacionais a reverem seus modelos de competição e mercados de atuação. Um dos principais fatores de competitividade explorado pelas empresas calçadistas brasileiras até aquele período era o baixo custo da mão-de-obra, que deixou de ser uma vantagem concorrencial. As perdas de participação nos mercados internos e externos foram fatores determinantes na busca e no desenvolvimento de novas vantagens competitivas (estabelecimento de uma posição lucrativa e sustentável no cenário de concorrência no qual se insere uma empresa) de longo prazo pelas empresas brasileiras do setor calçadista. A partir do momento que passa a enfrentar o acirramento maior da concorrência pós-globalização da economia, o setor é impelido a buscar novos diferenciais de produção, o que o leva a implantar novas tecnologias, capacitar a mão-de-obra, adotar novas formas gerenciais e utilizar de forma estratégica as informações.

Este trabalho acadêmico tem por objetivo analisar o uso estratégico da informação dentro da cadeia produtiva dos calçados de couro femininos. Serão pesquisadas entidades relacionadas ao setor e as empresas que compõe a cadeia produtiva de uma empresa de calçados instalada no Pólo de Belo Horizonte/MG. Essa pesquisa é composta de dados secundários coletados junto a diversas fontes e de dados primários que serão obtidos através de entrevistas. O conteúdo será utilizado estritamente para fins do estudo proposto. Sua colaboração será de grande relevância. Desde já, agradecemos a sua participação.

Marcos da Silva Araújo  
Mestrando em Ciência da Informação

Jorge Tadeu de Ramos Neves  
Pós-Doutor da Escola de Ciência da Informação  
Orientador da pesquisa

Estou ciente de que se trata exclusivamente de um trabalho acadêmico de mestrado e me disponho a responder a essa entrevista.

<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA (ENTIDADES REPRESENTATIVAS DO SETOR COURO-CALÇADISTA)</b>
--

**1. PERFIL DO ENTREVISTADO**

Nome	
------	--

(Favor assinalar com um X a opção correspondente)  
Cargo que ocupa:

<input type="checkbox"/>	Presidente
<input type="checkbox"/>	Vice-presidente
<input type="checkbox"/>	Diretor
<input type="checkbox"/>	Outro:

Formação acadêmica:

<input type="checkbox"/>	Pós-graduado em:
<input type="checkbox"/>	Superior completo em:
<input type="checkbox"/>	Superior incompleto em:
<input type="checkbox"/>	Técnico em nível de 2º grau em:
<input type="checkbox"/>	Outros:

Há quanto tempo trabalha diretamente ligado ao setor couro-calçadista:

<input type="checkbox"/>	menos de 1 ano
<input type="checkbox"/>	de 1 a 2 anos
<input type="checkbox"/>	de 2 a 5 anos
<input type="checkbox"/>	de 5 a 10 anos
<input type="checkbox"/>	mais de 10 anos

**2. PERFIL DA ENTIDADE**

Quando foi criada:	
--------------------	--

Universo de empresas que representa (número e região):	
--	--

### 3. O USO ESTRATÉGICO DA INFORMAÇÃO NA ENTIDADE

Considerando as fontes de informações disponíveis na associação atribua a elas valores de 1 a 5 de acordo com o nível de importância. Para tal marque um X em frente ao valor correspondente.

- 1- Sem Importância
- 2- Pouca Importância
- 3- Relativa Importância
- 4- Muita Importância
- 5- Extrema Importância

1	2	3	4	5	Fontes de informações
					Jornais e revistas
					Publicações especializadas e periódicos
					Feiras, congressos, workshops e viagens
					Consultorias externas
					Publicações oficiais do governo
					Outras associações de classe
					Circulares internas
					Biblioteca interna
					Biblioteca externa
					Meios eletrônicos
					Fontes pessoais internas
					Fontes pessoais externas
					Pesquisas junto aos consumidores
					Visitas técnicas
					<i>Benchmarking</i> (comparação das práticas de organizações concorrentes)

Fonte: adaptado de Choo (1994)

Se há fontes de informações que você utiliza e não foram contempladas na tabela acima, favor colocá-las aqui, atribuindo valores de acordo com o nível de importância:

1	2	3	4	5	Outras fontes de informações

Considerando a frequência de acesso às fontes de informações disponíveis já utilizadas pela entidade, favor enumerar a intensidade de uso. Para tal marque um X em frente ao valor correspondente.

- 1- diária
- 2- semanal
- 3- quinzenal
- 4- mensal
- 5- semestral
- 6- anual

1	2	3	4	5	6	Fontes de informações
						Jornais e revistas
						Publicações especializadas e periódicos
						Feiras, congressos, workshops e viagens
						Consultorias externas
						Publicações oficiais do governo
						Outras associações de classe
						Circulares internas
						Biblioteca interna
						Biblioteca externa
						Meios eletrônicos
						Fontes pessoais internas
						Fontes pessoais externas
						Pesquisas junto aos consumidores
						Visitas técnicas
						<i>Benchmarking</i>
						Outros:

Quem realiza a coleta de informações na empresa.

Existe um setor responsável? Quantas pessoas trabalham com a coleta sistematizada de informações?

Quem organiza as informações na empresa.

Existe um setor responsável? Quantas pessoas trabalham na organização sistematizada de informações?

Como as informações coletadas e organizadas são disponibilizadas aos associados:

<input type="checkbox"/>	Relatórios diários
<input type="checkbox"/>	Relatórios semanais
<input type="checkbox"/>	Relatórios quinzenais
<input type="checkbox"/>	Relatórios mensais
<input type="checkbox"/>	Outras formas de relatórios:
<input type="checkbox"/>	Relatórios atendendo pedidos ad hoc (solicitações específicas)
<input type="checkbox"/>	Outros:

Quais são os meios de divulgação dessas informações junto aos associados:

<input type="checkbox"/>	Internet (site aberto)
<input type="checkbox"/>	Intranet (rede interna)
<input type="checkbox"/>	E -mail (correio eletrônico)
<input type="checkbox"/>	Newsletter (jornal interno impresso ou digital)
<input type="checkbox"/>	Contatos pessoais (visitas, reuniões, etc.)
<input type="checkbox"/>	Enviados pelo correio
<input type="checkbox"/>	Encartados em jornais ou revistas
<input type="checkbox"/>	Outros:

#### 4. INFORMAÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA

McGee & Prusak (1994) afirmam que todos os representantes de uma cadeia produtiva de uma empresa podem ser considerados como fontes de informações relevantes.

Avalie o grau de importância das informações oferecidas para uma empresa produtora de calçados de couro por representantes da sua cadeia produtiva. Para tal marque um X em frente ao valor correspondente.

- 1- Sem Importância
- 2- Pouca Importância
- 3- Relativa Importância
- 4- Muita Importância
- 5- Extrema Importância

1	2	3	4	5	Fontes de informações
					Pecuaristas
					Frigoríficos
					Curtumes
					Fornecedores de componentes
					Atacadistas
					Varejistas
					Consumidor final
					Outros:
					Outros:

As perguntas a partir da página 07 até a página 12 são abertas e se referem ao relacionamento entre uma empresa calçadista de couro e os representantes de sua cadeia produtiva.

Para responder as perguntas você poderá utilizar o(s) último(s) evento(s) que se recorda.

**PECUARISTAS**

Você é capaz de citar alguma(s) informação(ões) considerada(s) importante(s) que as empresas de calçados coletam junto aos pecuaristas:

Você acredita que a informação pode ser usada para promover algum tipo de ação ou modificação na empresa calçadista? Como isso acontece?

O uso dessa informação pode ser importante para a melhoria de alguma atividade dentro da empresa a ponto de trazer algum tipo de vantagem mercadológica?

**FRIGORÍFICOS**

Você é capaz de citar alguma(s) informação(ões) considerada(s) importante(s) que as empresas de calçados coletam junto aos frigoríficos:

Você acredita que a informação pode ser usada para promover algum tipo de ação ou modificação na empresa calçadista? Como isso acontece?

O uso dessa informação pode ser importante para a melhoria de alguma atividade dentro da empresa a ponto de trazer algum tipo de vantagem mercadológica?

**CURTUMES**

Você é capaz de citar alguma(s) informação(ões) considerada(s) importante(s) que as empresas de calçados coletam junto aos curtumes:

Você acredita que a informação pode ser usada para promover algum tipo de ação ou modificação na empresa calçadista? Como isso acontece?

O uso dessa informação pode ser importante para a melhoria de alguma atividade dentro da empresa a ponto de trazer algum tipo de vantagem mercadológica?

**ATACADISTAS**

Você é capaz de citar alguma(s) informação(ões) considerada(s) importante(s) que as empresas de calçados coletam junto aos atacadistas:

Você acredita que a informação pode ser usada para promover algum tipo de ação ou modificação na empresa calçadista? Como isso acontece?

O uso dessa informação pode ser importante para a melhoria de alguma atividade dentro da empresa a ponto de trazer algum tipo de vantagem mercadológica?

**VAREJISTAS**

Você é capaz de citar alguma(s) informação(ões) considerada(s) importante(s) que as empresas de calçados coletam junto aos varejistas:

Você acredita que a informação pode ser usada para promover algum tipo de ação ou modificação na empresa calçadista? Como isso acontece?

O uso dessa informação pode ser importante para a melhoria de alguma atividade dentro da empresa a ponto de trazer algum tipo de vantagem mercadológica?

**CONSUMIDOR FINAL**

Você é capaz de citar alguma(s) informação(ões) considerada(s) importante(s) que as empresas de calçados coletam junto ao consumidor final:

Você acredita que a informação pode ser usada para promover algum tipo de ação ou modificação na empresa calçadista? Como isso acontece?

O uso dessa informação pode ser importante para a melhoria de alguma atividade dentro da empresa a ponto de trazer algum tipo de vantagem mercadológica?

Você poderia avaliar os tipos de informação necessários para melhorar o desempenho de uma empresa do setor. Atribua a eles valores de 1 a 5 de acordo com o nível de importância. Marque um X para o valor correspondente.

- 1- Sem Importância
- 2- Pouca Importância
- 3- Relativa Importância
- 4- Muita Importância
- 5- Extrema Importância

1	2	3	4	5	Informações
					Informações sobre os hábitos dos consumidores, fatores culturais e sociais condicionantes.
					Informações sobre padronizações.
					Informações públicas como leis, portarias e decretos impostos pelo Governo que regulamentam o fisco e o meio ambiente.
					Informações sobre compras nacionais, importações, controle de obsolescência, controle de produtos em estoques.
					Informações sobre produtos e serviços ofertados, prazos de entrega, preços e condições de pagamento oferecidos pelos fornecedores de insumos de produção.
					Informações sobre empréstimos, financiamentos, taxas de juros, aplicações financeiras oferecidas por bancos e financeiras.
					Informações sobre os concorrentes, quais são, onde estão localizados, quais produtos estão vendendo mais, volume de venda e estratégias competitivas empregadas.
					Informações financeiras e contábeis, através de relatórios contábeis, controles de contas a pagar, contas a receber, de importações, de exportações, custos e orçamentos.
					Informações sobre a folha de pagamento, controle de férias, assistência médica, desenvolvimento/ treinamento da mão-de-obra, higiene e segurança do trabalho e assistência social.
					Informações sobre estatísticas de vendas, faturamento, administração de carteiras de pedidos, logística de transportes.
					Informações sobre a manutenção das máquinas e equipamentos.
					Informações sobre novas tecnologias, novos métodos de produção, inovação e novos materiais.

					Informações sobre os revendedores, localização, montagem das lojas, <i>mix</i> de produtos oferecidos, concorrentes que são vendidos na mesma loja.
--	--	--	--	--	---

Se há informações que você utiliza e não foram contempladas na tabela acima, favor colocá-las abaixo, atribuindo valores de acordo com o nível de importância utilizado acima:

1	2	3	4	5	Informações

### **OBSERVAÇÃO**

Descrever aqui observações feitas sobre o local de entrevista (instalações físicas, pessoas, etc.)

--

## APÊNDICE B – Roteiro de entrevista na empresa couro-calçadista

	<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  <b>ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO</b>  <b>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO - PPGCI</b>  <b>MESTRADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO</b>  <b>DEPARTAMENTO DE TEORIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO</b></p>	<p><b>PESQUISA  ACADÊMICA  ANO 2005</b></p>
---	---	---

### APRESENTAÇÃO

A indústria de calçados é considerada uma importante atividade econômica em termos mundiais e de grande relevância no Brasil. O país é um dos principais produtores de sapatos de couro femininos em nível mundial. A produção, a exportação e o valor médio dos sapatos de couro produzidos no Brasil, apesar de todas as crises econômicas e cambiais apresentaram na média um crescimento em volume e valor final nos últimos 30 anos.

Os anos 90 foram marcados por intensas transformações na economia nacional e, por conseguinte, no setor calçadista. O novo ambiente competitivo foi caracterizado por mudanças tecnológicas, comunicação rápida, abertura de novos mercados e competição global, o que forçou as empresas nacionais a reverem seus modelos de competição e mercados de atuação. Um dos principais fatores de competitividade explorado pelas empresas calçadistas brasileiras até aquele período era o baixo custo da mão-de-obra, que deixou de ser uma vantagem concorrencial. As perdas de participação nos mercados internos e externos foram fatores determinantes na busca e no desenvolvimento de novas vantagens competitivas (estabelecimento de uma posição lucrativa e sustentável no cenário de concorrência no qual se insere uma empresa) de longo prazo pelas empresas brasileiras do setor calçadista. A partir do momento que passa a enfrentar o acirramento maior da concorrência pós-globalização da economia, o setor é impelido a buscar novos diferenciais de produção, o que o leva a implantar novas tecnologias, capacitar a mão-de-obra, adotar novas formas gerenciais e utilizar de forma estratégica as informações.

Este trabalho acadêmico tem por objetivo analisar o uso estratégico da informação dentro da cadeia produtiva dos calçados de couro femininos. Serão pesquisadas entidades relacionadas ao setor e as empresas que compõe a cadeia produtiva de uma empresa de calçados instalada no Pólo de Belo Horizonte/MG. Essa pesquisa é composta de dados secundários coletados junto a diversas fontes e de dados primários que serão obtidos através de entrevistas. O conteúdo será utilizado estritamente para fins do estudo proposto. Sua colaboração será de grande relevância. Desde já, agradecemos a sua participação.

Marcos da Silva Araújo  
Mestrando em Ciência da Informação

Jorge Tadeu de Ramos Neves  
Pós-Doutor da Escola de Ciência da Informação  
Orientador da pesquisa

Estou ciente de que se trata exclusivamente de um trabalho acadêmico de mestrado e me disponho a responder a essa entrevista.

## ROTEIRO DE ENTREVISTA

(EMPRESA OBJETO DE ESTUDO)

### 1. PERFIL DO ENTREVISTADO

Nome

(Favor assinalar com um X a opção correspondente)

Cargo que ocupa:

<input type="checkbox"/>	Presidente
<input type="checkbox"/>	Vice-presidente
<input type="checkbox"/>	Diretor
<input type="checkbox"/>	Outro:

Formação acadêmica:

<input type="checkbox"/>	Pós-graduado em:
<input type="checkbox"/>	Superior completo em:
<input type="checkbox"/>	Superior incompleto em:
<input type="checkbox"/>	Técnico em nível de 2º grau em:
<input type="checkbox"/>	Outros:

Há quanto tempo trabalha diretamente ligado ao setor couro-calçadista:

<input type="checkbox"/>	menos de 1 ano
<input type="checkbox"/>	de 1 a 2 anos
<input type="checkbox"/>	de 2 a 5 anos
<input type="checkbox"/>	de 5 a 10 anos
<input type="checkbox"/>	mais de 10 anos

## 2. O USO ESTRATÉGICO DA INFORMAÇÃO NA EMPRESA

Considerando as fontes de informações disponíveis para sua empresa atribua a elas valores de 1 a 5 de acordo com o nível de importância. Para tal marque um X em frente ao valor correspondente.

- 1- Sem Importância
- 2- Pouca Importância
- 3- Relativa Importância
- 4- Muita Importância
- 5- Extrema Importância

1	2	3	4	5	Fontes de informações
					Jornais e revistas
					Publicações especializadas e periódicos
					Feiras, congressos, workshops e viagens
					Consultorias externas
					Publicações oficiais do governo
					Outras associações de classe
					Circulares internas
					Biblioteca interna
					Biblioteca externa
					Meios eletrônicos
					Fontes pessoais internas
					Fontes pessoais externas
					Pesquisas junto aos consumidores
					Visitas técnicas
					<i>Benchmarking</i> (comparação das práticas de organizações concorrentes)

Fonte: adaptado de Choo (1994)

Se há fontes de informações que você utiliza e não foram contempladas na tabela acima, favor colocá-las aqui, atribuindo valores de acordo com o nível de importância:

1	2	3	4	5	Outras fontes de informações

Considerando a frequência de acesso às fontes de informações disponíveis já utilizadas pela empresa, favor enumerar a intensidade de uso. Para tal marque um X em frente ao valor correspondente.

- 1- diária
- 2- semanal
- 3- quinzenal
- 4- mensal
- 5- semestral
- 6- anual

1	2	3	4	5	6	Fontes de informações
						Jornais e revistas
						Publicações especializadas e periódicos
						Feiras, congressos, workshops e viagens
						Consultorias externas
						Publicações oficiais do governo
						Associações de classe
						Circulares internas
						Biblioteca interna
						Biblioteca externa
						Meios eletrônicos
						Fontes pessoais internas
						Fontes pessoais externas
						Pesquisas junto aos consumidores
						Visitas técnicas
						<i>Benchmarking</i>
						Outros:

Quem realiza a coleta de informações na empresa.

Existe um setor responsável? Quantas pessoas trabalham com a coleta sistematizada de informações?

--

Quem organiza as informações na empresa.

Existe um setor responsável? Quantas pessoas trabalham na organização sistematizada de informações?

--

Como as informações chegam até quem decide:

<input type="checkbox"/>	Relatórios diários
<input type="checkbox"/>	Relatórios semanais
<input type="checkbox"/>	Relatórios quinzenais
<input type="checkbox"/>	Relatórios mensais
<input type="checkbox"/>	Outras formas de relatórios:
<input type="checkbox"/>	Relatórios atendendo pedidos ad hoc (solicitações específicas)
<input type="checkbox"/>	Outros:

Quais são os meios de divulgação dessas informações:

<input type="checkbox"/>	Internet (site aberto)
<input type="checkbox"/>	Intranet (rede interna)
<input type="checkbox"/>	E -mail (correio eletrônico)
<input type="checkbox"/>	Newsletter (jornal interno impresso ou digital)
<input type="checkbox"/>	Contatos pessoais (visitas, reuniões, etc.)
<input type="checkbox"/>	Enviados pelo correio
<input type="checkbox"/>	Encartados em jornais ou revistas
<input type="checkbox"/>	Outros:

Qual setor dentro da empresa utiliza de forma mais acentuada as informações que são sistematizadas? Atribua um valor numa escala de 1 a 5 para determinar a frequência de uso.

- 1- Sempre utiliza
- 2- Utiliza algumas vezes
- 3- Raramente utiliza
- 4- Utiliza para demandas específicas
- 5- Nunca utiliza

1	2	3	4	5	Utilização das Informações
<input type="checkbox"/>	Projeto e desenvolvimento				
<input type="checkbox"/>	Produção				
<input type="checkbox"/>	Financeiro				
<input type="checkbox"/>	<i>Marketing</i>				
<input type="checkbox"/>	Outro:				

Quem dentro do setor utiliza de forma mais acentuada as informações que são sistematizadas? Atribua um valor numa escala de 1 a 5 para determinar a freqüência de uso, conforme a tarefa desempenhada.

- 1- Sempre utiliza
- 2- Utiliza algumas vezes
- 3- Raramente utiliza
- 4- Utiliza para demandas específicas
- 5- Nunca utiliza

1	2	3	4	5	Utilização das Informações
					Supervisor geral
					Encarregados
					Funcionários diretamente ligados às atividades primárias
					Consultor externo
					Outro:

### 3. INFORMAÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA

McGee & Prusak (1994) afirmam que todos os representantes de uma cadeia produtiva de uma empresa podem ser considerados como fontes de informações relevantes.

Avalie o grau de importância das informações oferecidas para uma empresa produtora de calçados de couro por representantes da sua cadeia produtiva. Para tal marque um X em frente ao valor correspondente.

- 1- Sem Importância
- 2- Pouca Importância
- 3- Relativa Importância
- 4- Muita Importância
- 5- Extrema Importância

1	2	3	4	5	Fontes de informações
					Pecuaristas
					Frigoríficos
					Curtumes
					Fornecedores de componentes
					Atacadistas
					Varejistas
					Consumidor final
					Outros:
					Outros:

As perguntas a partir da página 07 até a página 12 são abertas e se referem ao relacionamento entre uma empresa calçadista de couro e os representantes de sua cadeia produtiva.

Para responder as perguntas você poderá utilizar o(s) último(s) evento(s) que se recorda.

**PECUARISTAS:****Favor citar uma empresa com a qual lida para ser contatada pela pesquisa**Empresa 

Você é capaz de citar a(s) última(s) informação(ões) considerada(s) importante(s) que a sua empresa coletou junto aos pecuaristas:

Você acredita que essa(s) informação(ões) foram usadas para promover algum tipo de ação ou modificação na sua Empresa? Como isso aconteceu?

O uso dessa informação foi importante para a melhoria de alguma atividade dentro da empresa a ponto de trazer algum tipo de vantagem mercadológica?

**FRIGORÍFICOS**

**Favor citar uma empresa com a qual lida para ser contatada pela pesquisa**

Empresa

Você é capaz de citar a(s) última(s) informação(ões) considerada(s) importante(s) que a sua empresa coletou junto aos frigoríficos:

Você acredita que essa(s) informação(ões) foram usadas para promover algum tipo de ação ou modificação na sua Empresa? Como isso aconteceu?

O uso dessa informação foi importante para a melhoria de alguma atividade dentro da empresa a ponto de trazer algum tipo de vantagem mercadológica?

**CURTUMES**

**Favor citar uma empresa com a qual lida para ser contatada pela pesquisa**

Empresa

Você é capaz de citar a(s) última(s) informação(ões) considerada(s) importante(s) que a sua empresa coletou junto aos curtumes:

Você acredita que essa(s) informação(ões) foram usadas para promover algum tipo de ação ou modificação na sua Empresa? Como isso aconteceu?

O uso dessa informação foi importante para a melhoria de alguma atividade dentro da empresa a ponto de trazer algum tipo de vantagem mercadológica?

**ATACADISTAS****Favor citar uma empresa com a qual lida para ser contatada pela pesquisa**Empresa 

Você é capaz de citar a(s) última(s) informação(ões) considerada(s) importante(s) que a sua empresa coletou junto aos atacadistas:

Você acredita que essa(s) informação(ões) foram usadas para promover algum tipo de ação ou modificação na sua Empresa? Como isso aconteceu?

O uso dessa informação foi importante para a melhoria de alguma atividade dentro da empresa a ponto de trazer algum tipo de vantagem mercadológica?

**VAREJISTAS**

**Favor citar uma empresa com a qual lida para ser contatada pela pesquisa**

Empresa

Você é capaz de citar a(s) última(s) informação(ões) considerada(s) importante(s) que a sua empresa coletou junto aos varejistas:

Você acredita que essa(s) informação(ões) foram usadas para promover algum tipo de ação ou modificação na sua Empresa? Como isso aconteceu?

O uso dessa informação foi importante para a melhoria de alguma atividade dentro da empresa a ponto de trazer algum tipo de vantagem mercadológica?

**CONSUMIDOR FINAL**

Você é capaz de citar a(s) última(s) informação(ões) considerada(s) importante(s) que a sua empresa coletou junto aos consumidores finais:

Você acredita que essa(s) informação(ões) foram usadas para promover algum tipo de ação ou modificação na sua Empresa? Como isso aconteceu?

O uso dessa informação foi importante para a melhoria de alguma atividade dentro da empresa a ponto de trazer algum tipo de vantagem mercadológica?

Você poderia avaliar os tipos de informação necessários para melhorar o desempenho de uma empresa do setor. Atribua a eles valores de 1 a 5 de acordo com o nível de importância. Marque um X para o valor correspondente.

- 1- Sem Importância
- 2- Pouca Importância
- 3- Relativa Importância
- 4- Muita Importância
- 5- Extrema Importância

1	2	3	4	5	Informações
					Informações sobre os hábitos dos consumidores, fatores culturais e sociais condicionantes.
					Informações sobre padronizações.
					Informações públicas como leis, portarias, decretos impostos pelo Governo que regulamentam o fisco e o meio ambiente.
					Informações sobre compras nacionais, importações, controle de obsolescência, controle de produtos em estoques.
					Informações sobre produtos e serviços ofertados, prazos de entrega, preços e condições de pagamento oferecidos pelos fornecedores de insumos de produção.
					Informações sobre empréstimos, financiamentos, taxas de juros, aplicações financeiras oferecidas por bancos e financeiras.
					Informações sobre os concorrentes, quais são, onde estão localizados, quais produtos estão vendendo mais, volume de venda e estratégias competitivas empregadas.
					Informações financeiras e contábeis, através de relatórios contábeis, controles de contas a pagar, contas a receber, de importações, de exportações, custos e orçamentos.
					Informações sobre a folha de pagamento, controle de férias, assistência médica, desenvolvimento/ treinamento da mão-de-obra, higiene e segurança do trabalho e assistência social.
					Informações sobre estatísticas de vendas, faturamento, administração de carteiras de pedidos, logística de transportes.
					Informações sobre a manutenção das máquinas e equipamentos.
					Informações sobre novas tecnologias, novos métodos de produção, inovação e novos materiais.

					Informações sobre os revendedores, localização, montagem das lojas, <i>mix</i> de produtos oferecidos, concorrentes que são vendidos na mesma loja.
--	--	--	--	--	---

Se há informações que você utiliza e não foram contempladas na tabela acima, favor colocá-las abaixo, atribuindo valores de acordo com o nível de importância utilizado acima:

1	2	3	4	5	Informações

### **OBSERVAÇÃO**

Descrever aqui observações feitas sobre o local de entrevista (instalações físicas, pessoas, etc.)

--

#### 4. HISTÓRICO

Origem da Empresa:

--

Razão social:	
Marcas:	
Linhas de produtos:	
Fundação:	
Nº de funcionários:	
Lojas próprias:	Onde:
Lojas franqueadas:	Onde:
Pontos de venda no Brasil:	Regiões:  Nº:
Produção /ano:	
Faturamento:	

Exportações:	Volume:  Países:
Crescimento (%):	2003/2004:

## APÊNDICE C – Roteiro de entrevista na empresa curtidora de couro

	<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO - PPGCI MESTRADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO DEPARTAMENTO DE TEORIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO</p>	<p>PESQUISA ACADÊMICA ANO 2005</p>
---	---	--

### APRESENTAÇÃO

A indústria de calçados é considerada uma importante atividade econômica em termos mundiais e de grande relevância no Brasil. O país é um dos principais produtores de sapatos de couro femininos em nível mundial. A produção, a exportação e o valor médio dos sapatos de couro produzidos no Brasil, apesar de todas as crises econômicas e cambiais apresentaram na média um crescimento em volume e valor final nos últimos 30 anos.

Os anos 90 foram marcados por intensas transformações na economia nacional e, por conseguinte, no setor calçadista. O novo ambiente competitivo foi caracterizado por mudanças tecnológicas, comunicação rápida, abertura de novos mercados e competição global, o que forçou as empresas nacionais a reverem seus modelos de competição e mercados de atuação. Um dos principais fatores de competitividade explorado pelas empresas calçadistas brasileiras até aquele período era o baixo custo da mão-de-obra, que deixou de ser uma vantagem concorrencial. As perdas de participação nos mercados internos e externos foram fatores determinantes na busca e no desenvolvimento de novas vantagens competitivas (estabelecimento de uma posição lucrativa e sustentável no cenário de concorrência no qual se insere uma empresa) de longo prazo pelas empresas brasileiras do setor calçadista. A partir do momento que passa a enfrentar o acirramento maior da concorrência pós-globalização da economia, o setor é impelido a buscar novos diferenciais de produção, o que o leva a implantar novas tecnologias, capacitar a mão-de-obra, adotar novas formas gerenciais e utilizar de forma estratégica as informações.

Este trabalho acadêmico tem por objetivo analisar o uso estratégico da informação dentro da cadeia produtiva dos calçados de couro femininos. Serão pesquisadas entidades relacionadas ao setor e as empresas que compõe a cadeia produtiva de uma empresa de calçados instalada no Pólo de Belo Horizonte/MG. Essa pesquisa é composta de dados secundários coletados junto a diversas fontes e de dados primários que serão obtidos através de entrevistas. O conteúdo será utilizado estritamente para fins do estudo proposto. Sua colaboração será de grande relevância. Desde já, agradecemos a sua participação.

Marcos da Silva Araújo  
Mestrando em Ciência da Informação

Jorge Tadeu de Ramos Neves  
Pós-Doutor da Escola de Ciência da Informação  
Orientador da pesquisa

Estou ciente de que se trata exclusivamente de um trabalho acadêmico de mestrado e me disponho a responder a essa entrevista.

## ROTEIRO DE ENTREVISTA

(CADEIA PRODUTIVA)

### 1. PERFIL DO ENTREVISTADO

Nome

(Favor assinalar com um X a opção correspondente)

Cargo que ocupa:

<input type="checkbox"/>	Proprietário
<input type="checkbox"/>	Diretor
<input type="checkbox"/>	Outro:

Formação acadêmica:

<input type="checkbox"/>	Pós-graduado em:
<input type="checkbox"/>	Superior completo em:
<input type="checkbox"/>	Superior incompleto em:
<input type="checkbox"/>	Técnico em nível de 2º grau em:
<input type="checkbox"/>	Outros:

Há quanto tempo trabalha diretamente ligado ao setor couro-calçadista:

<input type="checkbox"/>	menos de 1 ano
<input type="checkbox"/>	de 1 a 2 anos
<input type="checkbox"/>	de 2 a 5 anos
<input type="checkbox"/>	de 5 a 10 anos
<input type="checkbox"/>	mais de 10 anos

## 2. O USO ESTRATÉGICO DA INFORMAÇÃO NA EMPRESA

Considerando as fontes de informações disponíveis atribua a elas valores de 1 a 5 de acordo com o nível de importância. Para tal marque um X em frente ao valor correspondente.

- 1- Sem Importância
- 2- Pouca Importância
- 3- Relativa Importância
- 4- Muita Importância
- 5- Extrema Importância

1	2	3	4	5	Fontes de informações
					Jornais e revistas
					Publicações especializadas e periódicos
					Feiras, congressos, workshops e viagens
					Consultorias externas
					Publicações oficiais do governo
					Outras associações de classe
					Circulares internas
					Biblioteca interna
					Biblioteca externa
					Meios eletrônicos
					Fontes pessoais internas
					Fontes pessoais externas
					Pesquisas junto aos consumidores
					Visitas técnicas
					<i>Benchmarking</i> (comparação das práticas de organizações concorrentes)

Fonte: adaptado de Choo (1994)

Se há fontes de informações que você utiliza e não foram contempladas na tabela acima, favor colocá-las aqui, atribuindo valores de acordo com o nível de importância:

1	2	3	4	5	Outras fontes de informações

Considerando a frequência de acesso às fontes de informações disponíveis já utilizadas pela empresa, favor enumerar a intensidade de uso. Para tal marque um X em frente ao valor correspondente.

- 1- diária
- 2- semanal
- 3- quinzenal
- 4- mensal
- 5- semestral
- 6- anual

1	2	3	4	5	6	Fontes de informações
						Jornais e revistas
						Publicações especializadas e periódicos
						Feiras, congressos, workshops e viagens
						Consultorias externas
						Publicações oficiais do governo
						Associações de classe
						Circulares internas
						Biblioteca interna
						Biblioteca externa
						Meios eletrônicos
						Fontes pessoais internas
						Fontes pessoais externas
						Pesquisas junto aos consumidores
						Visitas técnicas
						<i>Benchmarking</i> (comparação com empresas concorrentes)
						Outros:
						Outros:

Quem realiza a coleta de informações na empresa.

Existe um setor responsável? Quantas pessoas trabalham com a coleta sistematizada de informações?

Quem organiza as informações na empresa.

Existe um setor responsável? Quantas pessoas trabalham na organização sistematizada de informações?

Como as informações chegam até quem decide. Através de:

<input type="checkbox"/>	Relatórios diários
<input type="checkbox"/>	Relatórios semanais
<input type="checkbox"/>	Relatórios quinzenais
<input type="checkbox"/>	Relatórios mensais
<input type="checkbox"/>	Outras formas de relatórios:
<input type="checkbox"/>	Relatórios atendendo pedidos ad hoc (solicitações específicas)
<input type="checkbox"/>	Outros:

Quais são os meios de divulgação dessas informações:

<input type="checkbox"/>	Internet (site aberto)
<input type="checkbox"/>	Intranet (rede interna)
<input type="checkbox"/>	E -mail (correio eletrônico)
<input type="checkbox"/>	Newsletter (jornal interno impresso ou digital)
<input type="checkbox"/>	Contatos pessoais (visitas, reuniões, etc.)
<input type="checkbox"/>	Enviados pelo correio
<input type="checkbox"/>	Encartados em jornais ou revistas
<input type="checkbox"/>	Outros:

Qual setor dentro da empresa utiliza as informações? Atribua um valor numa escala de 1 a 5 para determinar a frequência de uso.

- 1- Sempre utiliza
- 2- Utiliza algumas vezes
- 3- Raramente utiliza
- 4- Utiliza para demandas específicas
- 5- Nunca utiliza

1	2	3	4	5	Utilização das Informações
<input type="checkbox"/>	Projeto e desenvolvimento				
<input type="checkbox"/>	Produção				
<input type="checkbox"/>	Financeiro				
<input type="checkbox"/>	Marketing				
<input type="checkbox"/>	Outro:				

Quem dentro do setor utiliza as informações? Atribua um valor numa escala de 1 a 5 para determinar a frequência de uso, conforme a tarefa desempenhada.

1- Sempre utiliza

2- Utiliza algumas vezes

3- Raramente utiliza

4- Utiliza para demandas específicas

5- Nunca utiliza

1	2	3	4	5	Utilização das Informações
					Supervisor geral
					Encarregados
					Funcionários diretamente ligados às atividades de produção
					Consultor externo
					Outro:

### 3. INFORMAÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA

Avalie o grau de importância das informações que sua empresa pode fornecer a uma empresa produtora de calçados e vice-versa.

- 1- Sem Importância
- 2- Pouca Importância
- 3- Relativa Importância
- 4- Muita Importância
- 5- Extrema Importância

1	2	3	4	5	Fontes de informações
					Informações do curtume para a empresa calçadista
					Informações da empresa calçadista para o curtume

**EMPRESA DE CALÇADOS:**

Você é capaz de citar a(s) última(s) informação(ões) considerada(s) importante(s) que você prestou à empresa de calçados:

Você acredita que essa(s) informação(ões) foram usadas para promover algum tipo de ação ou modificação na empresa calçadista? Como isso aconteceu?

O uso dessa informação foi importante para a melhoria de alguma atividade dentro da empresa calçadista a ponto de trazer algum tipo de vantagem mercadológica?

**CURTUMES:**

Você é capaz de citar a(s) última(s) informação(ões) considerada(s) importante(s) que coletou junto a empresa de calçados:

Você acredita que essa(s) informação(ões) foram usadas para promover algum tipo de ação ou modificação na sua empresa? Como isso aconteceu?

O uso dessa informação foi importante para a melhoria de alguma atividade dentro da sua empresa a ponto de trazer algum tipo de vantagem mercadológica?

Você poderia avaliar os tipos de informação necessários para melhorar o desempenho de uma empresa do setor. Atribua a eles valores de 1 a 5 de acordo com o nível de importância. Marque um X para o valor correspondente.

- 1- Sem Importância
- 2- Pouca Importância
- 3- Relativa Importância
- 4- Muita Importância
- 5- Extrema Importância

1	2	3	4	5	Informações
					Informações sobre os hábitos dos consumidores, fatores culturais e sociais condicionantes.
					Informações sobre padronizações.
					Informações públicas como leis, portarias, decretos impostas pelo Governo que regulamentam o fisco e o meio ambiente
					Informações sobre compras nacionais, importações, controle de obsolescência, controle de produtos em estoques.
					Informações sobre produtos e serviços ofertados, prazos de entrega, preços e condições de pagamento oferecidos pelos fornecedores de insumos de produção
					Informações sobre empréstimos, financiamentos, taxas de juros, aplicações financeiras oferecidas por bancos e financeiras.
					Informações sobre os concorrentes, quais são, onde estão localizados, quais produtos estão vendendo mais, volume de venda e estratégias competitivas empregadas.
					Informações financeiras e contábeis, através de relatórios contábeis, controles de contas a pagar, contas a receber, de importações, de exportações, custos e orçamentos.
					Informações sobre a folha de pagamento, controle de férias, assistência médica, desenvolvimento/ treinamento da mão-de-obra, higiene e segurança do trabalho e assistência social.
					Informações sobre estatísticas de vendas, faturamento, administração de carteiras de pedidos, logística de transportes.

					Informações sobre a manutenção das máquinas e equipamentos.
					Informações sobre novas tecnologias, novos métodos de produção, inovação e novos materiais.
					Informações sobre os revendedores, localização, montagem das lojas, <i>mix</i> de produtos oferecidos, concorrentes que são vendidos na mesma loja.

Se há informações que você utiliza e não foram contempladas na tabela acima, favor colocá-las abaixo, atribuindo valores de acordo com o nível de importância utilizado acima:

1	2	3	4	5	Informações

### **OBSERVAÇÃO**

Descrever aqui observações feitas sobre o local de entrevista (instalações físicas, pessoas, etc.)

--

#### 4. HISTÓRICO

Origem da Empresa:

--

Razão social:	
Linhas de produtos:	
Fundação:	
Nº de funcionários:	
Número de clientes ativos e em que regiões do país atua:	
Produção /ano:	
Crescimento geral 2003/2004 (%):	

## APÊNDICE D – Roteiro de entrevista na empresa de varejo

	<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO - PPGCI MESTRADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO DEPARTAMENTO DE TEORIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO</p>	<p>PESQUISA ACADÊMICA ANO 2005</p>
---	---	--

### APRESENTAÇÃO

A indústria de calçados é considerada uma importante atividade econômica em termos mundiais e de grande relevância no Brasil. O país é um dos principais produtores de sapatos de couro femininos em nível mundial. A produção, a exportação e o valor médio dos sapatos de couro produzidos no Brasil, apesar de todas as crises econômicas e cambiais apresentaram na média um crescimento em volume e valor nos últimos 30 anos.

Os anos 90 foram marcados por intensas transformações na economia nacional e, por conseguinte, no setor calçadista. O novo ambiente competitivo foi caracterizado por mudanças tecnológicas, comunicação rápida, abertura de novos mercados e competição global, o que forçou as empresas nacionais a reverem seus modelos de competição e mercados de atuação. Um dos principais fatores de competitividade explorado pelas empresas calçadistas brasileiras até aquele período era o baixo custo da mão-de-obra, que deixou de ser uma vantagem concorrencial. As perdas de participação nos mercados internos e externos foram fatores determinantes na busca do desenvolvimento de vantagens competitivas (estabelecimento de uma posição lucrativa e sustentável no cenário de concorrência no qual se insere uma empresa) de longo prazo pelas empresas brasileiras do setor calçadista. A partir do momento que passa a enfrentar o acirramento maior da concorrência pós-globalização da economia, o setor é impelido a buscar novos diferenciais de produção, o que o leva a implantar novas tecnologias, capacitar a mão-de-obra, adotar novas formas gerenciais e utilizar de forma estratégica as informações.

Este trabalho acadêmico tem por objetivo analisar o uso estratégico da informação dentro da cadeia produtiva dos calçados de couro femininos. Serão pesquisadas as empresas que compõe a cadeia produtiva de uma empresa de calçados instalada no Pólo de Belo Horizonte/MG. Essa pesquisa é composta de dados secundários coletados junto a diversas fontes e de dados primários que serão coletos através desta entrevista. O conteúdo será utilizado estritamente para fins do estudo proposto. Sua colaboração será de grande relevância. Desde já, agradecemos a sua participação.

Marcos da Silva Araújo  
Mestrando em Ciência da Informação

Jorge Tadeu de Ramos Neves  
Pós-Doutor da Escola de Ciência da Informação  
Orientador da pesquisa

Estou ciente de que se trata exclusivamente de um trabalho acadêmico de mestrado e me disponho a responder a essa entrevista.

**ROTEIRO DE ENTREVISTA**  
**(CADEIA PRODUTIVA)**

**5. PERFIL DO ENTREVISTADO**

Nome	
------	--

(Favor assinalar com um X a opção correspondente)

Cargo que ocupa:

<input type="checkbox"/>	Proprietário
<input type="checkbox"/>	Diretor
<input type="checkbox"/>	Outro:

Formação acadêmica:

<input type="checkbox"/>	Pós-graduado em:
<input type="checkbox"/>	Superior completo em:
<input type="checkbox"/>	Superior incompleto em:
<input type="checkbox"/>	Técnico em nível de 2º grau em:
<input type="checkbox"/>	Outros:

Há quanto tempo trabalha diretamente ligado ao setor couro-calçadista:

<input type="checkbox"/>	menos de 1 ano
<input type="checkbox"/>	de 1 a 2 anos
<input type="checkbox"/>	de 2 a 5 anos
<input type="checkbox"/>	de 5 a 10 anos
<input type="checkbox"/>	mais de 10 anos

## 6. O USO ESTRATÉGICO DA INFORMAÇÃO NA EMPRESA

Considerando as fontes de informações disponíveis atribua a elas valores de 1 a 5 de acordo com o nível de importância. Para tal marque um X em frente ao valor correspondente.

- 1- Sem Importância
- 2- Pouca Importância
- 3- Relativa Importância
- 4- Muita Importância
- 5- Extrema Importância

1	2	3	4	5	Fontes de informações
					Jornais e revistas
					Publicações especializadas e periódicos
					Feiras, congressos, workshops e viagens
					Consultorias externas
					Publicações oficiais do governo
					Associações de classe
					Circulares internas
					Biblioteca interna
					Biblioteca externa
					Meios eletrônicos
					Fontes pessoais internas
					Fontes pessoais externas
					Pesquisas junto aos consumidores
					Visitas técnicas
					<i>Benchmarking</i> (comparação das práticas de organizações concorrentes)

Fonte: adaptado de Choo (1994)

Se há fontes de informações que você utiliza e não foram contempladas na tabela acima, favor colocá-las aqui, atribuindo valores de acordo com o nível de importância:

1	2	3	4	5	Outras fontes de informações

Considerando a frequência de acesso às fontes de informações disponíveis já utilizadas pela empresa, favor enumerar a intensidade de uso. Para tal marque um X em frente ao valor correspondente.

- 1- diária
- 2- semanal
- 3- quinzenal
- 4- mensal
- 5- semestral
- 6- anual

1	2	3	4	5	6	Fontes de informações
						Jornais e revistas
						Publicações especializadas e periódicos
						Feiras, congressos, workshops e viagens
						Consultorias externas
						Publicações oficiais do governo
						Associações de classe
						Circulares internas
						Biblioteca interna
						Biblioteca externa
						Meios eletrônicos
						Fontes pessoais internas
						Fontes pessoais externas
						Pesquisas junto aos consumidores
						Visitas técnicas
						<i>Benchmarking</i> (comparação com empresas concorrentes)
						Outros:
						Outros:

Quem realiza a coleta de informações na empresa.

Existe um setor responsável? Quantas pessoas trabalham com a coleta sistematizada de informações?

Quem organiza as informações na empresa.

Existe um setor responsável? Quantas pessoas trabalham na organização sistematizada de informações?

Como as informações chegam até quem decide. Através de:

<input type="checkbox"/>	Relatórios diários
<input type="checkbox"/>	Relatórios semanais
<input type="checkbox"/>	Relatórios quinzenais
<input type="checkbox"/>	Relatórios mensais
<input type="checkbox"/>	Outras formas de relatórios:
<input type="checkbox"/>	Relatórios atendendo pedidos ad hoc (solicitações específicas)
<input type="checkbox"/>	Outros:

Quais são os meios de divulgação dessas informações:

<input type="checkbox"/>	Internet (site aberto)
<input type="checkbox"/>	Intranet (rede interna)
<input type="checkbox"/>	E -mail (correio eletrônico)
<input type="checkbox"/>	Newsletter (jornal interno impresso ou digital)
<input type="checkbox"/>	Contatos pessoais (visitas, reuniões, etc.)
<input type="checkbox"/>	Enviados pelo correio
<input type="checkbox"/>	Encartados em jornais ou revistas
<input type="checkbox"/>	Outros:

Qual setor dentro da empresa utiliza as informações? Atribua um valor numa escala de 1 a 5 para determinar a frequência de uso.

- 1- Sempre utiliza
- 2- Utiliza algumas vezes
- 3- Raramente utiliza
- 4- Utiliza para demandas específicas
- 5- Nunca utiliza

1	2	3	4	5	Utilização das Informações
<input type="checkbox"/>	Financeiro				
<input type="checkbox"/>	Marketing				
<input type="checkbox"/>	Outro:				

## 6. INFORMAÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA

Avalie o grau de importância das informações que sua empresa pode fornecer a uma empresa produtora de calçados e vice-versa.

- 1- Sem Importância
- 2- Pouca Importância
- 3- Relativa Importância
- 4- Muita Importância
- 5- Extrema Importância

1	2	3	4	5	Fontes de informações
					Informações do varejista para a empresa calçadista
					Informações da empresa calçadista para o varejista

**EMPRESA DE CALÇADOS:**

Você é capaz de citar a(s) última(s) informação(ões) considerada(s) importante(s) que você prestou à empresa de calçados:

Você acredita que essa(s) informação(ões) foram usadas para promover algum tipo de ação ou modificação na empresa calçadista? Como isso aconteceu?

O uso dessa informação foi importante para a melhoria de alguma atividade dentro da empresa calçadista a ponto de trazer algum tipo de vantagem mercadológica?

**VAREJISTA:**

Você é capaz de citar a(s) última(s) informação(ões) considerada(s) importante(s) que coletou junto a empresa de calçados:

Você acredita que essa(s) informação(ões) foram usadas para promover algum tipo de ação ou modificação na sua empresa? Como isso aconteceu?

O uso dessa informação foi importante para a melhoria de alguma atividade dentro da sua empresa a ponto de trazer algum tipo de vantagem mercadológica?

Você poderia avaliar os tipos de informação necessários para melhorar o desempenho de uma empresa do setor. Atribua a eles valores de 1 a 5 de acordo com o nível de importância. Marque um X para o valor correspondente.

- 1- Sem Importância
- 2- Pouca Importância
- 3- Relativa Importância
- 4- Muita Importância
- 5- Extrema Importância

1	2	3	4	5	Informações
					Informações sobre os hábitos dos consumidores, fatores culturais e sociais condicionantes.
					Informações sobre padronizações.
					Informações públicas como leis, portarias, decretos impostas pelo Governo que regulamentam o fisco e o meio ambiente
					Informações sobre compras nacionais, importações, controle de obsolescência, controle de produtos em estoques.
					Informações sobre produtos e serviços ofertados, prazos de entrega, preços e condições de pagamento oferecidos pelos fornecedores de insumos de produção
					Informações sobre empréstimos, financiamentos, taxas de juros, aplicações financeiras oferecidas por bancos e financeiras.
					Informações sobre os concorrentes, quais são, onde estão localizados, quais produtos estão vendendo mais, volume de venda e estratégias competitivas empregadas.
					Informações financeiras e contábeis, através de relatórios contábeis, controles de contas a pagar, contas a receber, de importações, de exportações, custos e orçamentos.
					Informações sobre a folha de pagamento, controle de férias, assistência médica, desenvolvimento/ treinamento da mão-de-obra, higiene e segurança do trabalho e assistência social.
					Informações sobre estatísticas de vendas, faturamento, administração de carteiras de pedidos, logística de transportes.
					Informações sobre a manutenção das máquinas e equipamentos.
					Informações sobre novas tecnologias, novos métodos de produção, inovação e novos materiais.

					Informações sobre os revendedores, localização, montagem das lojas, <i>mix</i> de produtos oferecidos, concorrentes que são vendidos na mesma loja.
--	--	--	--	--	---

Se há informações que você utiliza e não foram contempladas na tabela acima, favor colocá-las abaixo, atribuindo valores de acordo com o nível de importância utilizado acima:

1	2	3	4	5	Informações

### **OBSERVAÇÃO**

Descrever aqui observações feitas sobre o local de entrevista (instalações físicas, pessoas, etc.)

--

## 7. HISTÓRICO

Origem da Empresa:

--

Razão social:	
Quantidade de marcas que representa:	
Fundação:	
Nº de funcionários:	

## **APÊNDICE E – Entrevista no Instituto Euvaldo Lodi – IEL/FIEMG**

O IEL, criado em 1969, faz parte do Sistema Confederação Nacional da Indústria. O instituto tem o objetivo de promover a interação entre a indústria e as instituições de ensino, tendo hoje em dia como foco principal, o desenvolvimento empresarial por meio da capacitação e aperfeiçoamento da gestão, além da oferta de programas de estágios e bolsas. O IEL atua também em cooperação com centros tecnológicos e de pesquisa, no Brasil e no exterior, para o desenvolvimento de projetos para atendimento das demandas empresariais. O IEL está distribuído em Núcleos Regionais vinculados às Federações de Indústrias nos estados.

A representante do IEL/ FIEMG contatado foi Paulo César Bicalho de Abreu Chagas, gerente de informação e projetos tecnológicos do instituto.

Na entrevista foram coletados dados sobre o setor calçadista mineiro. As informações geradas contribuíram para que fosse delimitado de forma mais precisa o objeto de estudo desta pesquisa.

Foram levantadas algumas informações sobre os trabalhos desenvolvidos pelo IEL/ FIEMG, através da RETEC – Rede de Informações Tecnológicas que apóia às micro e pequenas empresas de Minas Gerais.

Segundo o entrevistado, uma série de iniciativas de apoio técnico têm sido implantadas junto aos representantes do setor calçadista instalados no APL - Arranjo Produtivo Local de Nova Serrana.

Dados importantes a respeito do número de empresas, grau de organização e porte das mesmas em Nova Serrana foram coletados. A partir da entrevista, chegou-se a conclusão que não era possível realizar a pesquisa no pólo produtivo citado acima, devido ao fato deste não ser caracterizado pela produção de calçados de couro feminino e sim por calçados esportivos sintéticos.

## **APÊNDICE F – O uso de informações estratégicas segundo o Sindinova**

O Sindinova é a entidade que representa os empresários produtores de calçados no município de Nova Serrana, considerado um dos maiores pólos produtores no Brasil. O Sindicato foi fundado em 1991, com o apoio técnico da FIEMG e hoje conta com 340 empresas associadas.

A representante do Sindinova contatada foi Juliana Lorenzato, graduada em Comunicação Social, e assessora de comunicação da entidade.

Em Nova Serrana, a grande maioria das fábricas utiliza materiais sintéticos em sua produção e, segundo a entrevistada, poucas fábricas se dedicam à produção de calçados femininos de couro.

Tendo em vista que as informações não eram adequadas aos objetivos estabelecidos no trabalho de pesquisa, optou-se por excluir as respostas do Sindinova.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)