

# O processo de monitoramento informacional do ambiente externo em curtumes de Mato Grosso do Sul<sup>1</sup>

## *Environmental scanning process in the tanneries of Mato Grosso do Sul*

Marcia Loureiro PAULO<sup>2</sup>

Sofia Galvão BAPTISTA<sup>3</sup>

### Resumo

Este artigo visa relatar pesquisa que identifica como os maiores curtumes de Mato Grosso do Sul monitoram o ambiente informacional externo de seu negócio. O estudo foi realizado por meio de pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, sendo os três participantes da pesquisa responsáveis por 43% da produção de couro *wet blue* bovino do Estado. Foi utilizado como suporte o modelo de monitoramento informacional proposto por Davenport, que engloba monitorar informações sobre consumidores, fornecedores, concorrentes, órgão governamentais e políticas públicas e tecnologias. Percebeu-se que os três curtumes participantes monitoram, muitas vezes informalmente, todas as variáveis estudadas em diferentes níveis de detalhamento e utilizam diversas fontes de informações, constatando-se assim a presença do modelo estudado.

**Palavras-chave:** Competitividade. Curtume. Gestão da informação. Mato Grosso do Sul. Monitoramento informacional.

### Abstract

*The aim of this paper is to report a research conducted to identify how the largest tanneries - leather industries - In Mato Grosso do Sul monitor the external environmental information of their business. This research used a descriptive and qualitative method. The three participants are responsible for 43% of the wet-blue leather production in the state. We used the environmental scanning model proposed by Davenport as support, which monitors information about consumers, suppliers, competitors, government agencies and public policies, and technologies. We found that the three tanneries monitor all the variables, although informally, at different levels of detail and use several information sources, confirming the presence of the Davenport model.*

**Keywords:** Competitively. Tannery. Information management. Mato Grosso do Sul. Environmental scanning.

### Introdução

A cadeia produtiva do couro envolve, além das indústrias curtidoras, os fornecedores de matéria-prima,

fornecedores de insumos (equipamentos e produtos químicos) e compradores, regulados pelas políticas públicas (Michels, 2003). Na análise da cadeia produtiva do couro, percebe-se que existe grande concorrência entre os

<sup>1</sup> Artigo elaborado a partir da dissertação de mestrado de M.L. PAULO, intitulada "Monitoramento informacional nos curtumes do Estado de Mato Grosso do Sul". Universidade de Brasília, 2006.

<sup>2</sup> Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Faculdade de Engenharias, Arquitetura e Urbanismo e Geografia, Programa de Pós-Graduação em Tecnologias Ambientais. Caixa Postal 549, Cidade Universitária, 79070-900, Campo Grande, MS, Brasil. Correspondência para/Correspondence to: M.L. PAULO. E-mail: <marcia.pesquisa@gmail.com>.

<sup>3</sup> Universidade de Brasília, Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Departamento de Ciências da Informação e Documentação. Brasília, DF, Brasil.

Recebido em 1/2/2013, reapresentado em 21/5/2014 e aceito para publicação em 9/6/2014.

curtumes, especialmente no que diz respeito a: (i) fornecedores, decorrente da escassez de matéria-prima, pois o número de abate é inferior à capacidade produtiva dos curtumes; (ii) compradores, para garantir a venda da produção e (iii) novas tecnologias, que permitam aumentar a produtividade e estar à frente dos concorrentes.

Além da competitividade inerente ao setor, a globalização e os avanços da tecnologia tornam esse cenário mais instável e imprevisível. Para McGee e Prusak (2004), as empresas que têm a capacidade em adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz lideram a competição e serão as grandes vencedoras do futuro. Nesse sentido, a Gestão da Informação identifica e potencializa os recursos informacionais de uma organização, fornecendo uma estrutura para dar suporte ao crescimento e desenvolvimento de uma organização inteligente adaptada às exigências do ambiente no qual está inserida (Tarapanoff, 2001).

Choo (1998, p.25, tradução nossa)<sup>4</sup> define a gestão da informação como um "ciclo de atividades informacionais inter-relacionadas a serem planejadas, desenvolvidas e coordenadas, fornecendo uma perspectiva orientada ao processo que complementa visões mais tradicionais de gestão da informação ou da gestão de recursos informacionais". Com um modelo semelhante, Davenport (1998) propõe um processo genérico para o gerenciamento da informação, composto por quatro etapas: determinação das exigências informacionais, obtenção da informação, distribuição e utilização. Esse modelo de monitoramento do ambiente externo consiste em obter informações sobre cinco variáveis: (i) clientes: podem ser relacionadas ao processo de compra, seu relacionamento com a empresa e seus dados demográficos; (ii) fornecedores: informações semelhantes às utilizadas para os consumidores, com a diferença de que os fornecedores terão interesse em manter um bom relacionamento com a empresa; (iii) concorrentes: segundo Davenport (1998), informações sobre os concorrentes são valiosas, tais como participação no mercado, pontos fortes e fracos, desempenho financeiro etc.; (iv) regulamentadores: nesse ponto, Davenport

chama a atenção não apenas para o ambiente político externo, mas também para fontes alternativas de informação, tais como informantes externos e funcionários internos situados na linha de frente em países onde a empresa mantém negócios; e (v) mercados de tecnologia: engloba produtos e serviços disponíveis no ambiente externo de um negócio, que possam conduzir a novas oportunidades. Desse modo, utilizando o modelo proposto por Davenport (1998), este artigo busca caracterizar o processo de monitoramento informacional nos maiores curtumes de Mato Grosso do Sul (MS) em relação a consumidores, fornecedores, concorrentes, órgãos governamentais e políticas públicas e tecnologias quanto às necessidades de informação, às fontes de informação utilizadas, à organização da informação e ao uso da informação.

## Procedimentos metodológicos

Este estudo foi realizado por meio de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa; selecionaram-se os curtumes cuja produção fosse igual ou superior a 2 500 peles por dia, totalizando cinco curtumes. Os curtumes selecionados são responsáveis por cerca de 62% da produção total do Estado. Dois curtumes, entretanto, não tiveram disponibilidade para participar da entrevista, ficando a amostra final composta por apenas três. Entrevistou-se pessoalmente o gerente de cada organização por meio de um roteiro semiestruturado elaborado de acordo com os objetivos do estudo. Para garantir o sigilo da identidade dos curtumes participantes, eles não serão identificados. Em função de a amostragem ter sido não probabilística intencional e dos três curtumes selecionados representarem 27% das indústrias existentes no Estado, o resultado aqui apresentado não poderá ser generalizado para os demais curtumes de Mato Grosso do Sul. As informações apresentadas no artigo, apesar de provenientes de entrevistas com gerentes de curtumes, referem-se apenas à rotina de sua empresa, relacionadas ao âmbito organizacional, dispensando assim o parecer do Comitê de Ética.

<sup>4</sup> "The conceptualization of information management as a cycle of inter-related information activities to be planned for, designed, and coordinated provides a process-based perspective that complements the more conventional views of information management as information technology management or information resource management".

## Perfil dos curtumes analisados

Os curtumes que participaram da pesquisa produzem o *wet blue* a partir do couro bovino, sendo um deles pertencente a um grupo frigorífico. Possuem, juntos, capacidade instalada de 9 500 peles por dia, o que representa 43% da produção total do Estado. Os três curtumes empregam cerca de 570 funcionários: 38 atuam na área administrativa e os demais atuam na produção.

A administração dos curtumes conta com computadores e *softwares*; dois deles possuem sistema de gestão integrado, diferindo apenas no nível de sofisticação.

Dois entrevistados declararam-se totalmente dependentes do sistema de gestão; um dos curtumes desenvolveu um sistema integrado de gestão baseado nas normas ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e SA8000. Segundo a classificação que Davenport (1998) faz em relação ao mercado de tecnologias, observa-se que os três curtumes possuem “tecnologias em uso” no setor administrativo, uma vez que utilizam sistemas que melhoram a velocidade do processo, mas não transformam o modo como são feitos os negócios.

## Monitoramento informacional

### • *Em relação a consumidores*

Pelo fato de o couro ser uma *comodity*, percebe-se que toda a produção de *wet blue* tem saída garantida, desde que atenda às condições mínimas de qualidade. Davenport (1998) divide as informações sobre os consumidores em dois tipos: “dados do consumidor” e “conhecimento sobre o consumidor”. Desse modo, percebe-se que um dos curtumes monitora os dois tipos de informação, enquanto os outros monitoram apenas o conhecimento sobre o consumidor. Em um dos curtumes, é feito um monitoramento contínuo e formal através de uma Central de Atendimento ao Cliente - onde as informações são armazenadas no sistema integrado de gestão -, que emite relatórios para gerência. Além disso, este curtume busca informações sobre a situação financeira de novos clientes para decidir se efetuam a venda. Nos outros dois curtumes, a pesquisa de satisfação

do consumidor é feita informalmente através de contato telefônico logo após o recebimento dos lotes, porém não há registro em nenhum sistema, sendo repassada verbalmente aos responsáveis técnicos para que se proceda ao ajuste no processo produtivo. Esse comportamento é previsto por Davenport (1998), quando afirma que geralmente o conhecimento sobre o consumidor faz parte de um sistema não estruturado, que mesmo armazenado, raramente gera retorno, permanecendo sem tratamento sistemático e sem interpretação. Esse resultado também foi encontrado em estudo semelhante com gestores de empresas do ramo de biotecnologia, no qual Nadaes e Borges (2008) constataram que, apesar da busca constante por informações, os gestores não possuem em mente o conceito abrangente de monitoração ambiental.

Segundo Michels (2003), é o consumidor que determina mudanças no sistema, pois as mudanças geralmente acontecem do varejo para o atacado: uma nova tendência no mercado ou uma nova exigência dos consumidores fará com que a indústria se ajuste a uma nova demanda. Consoante com essa afirmação, um dos curtumes procura manter-se informado sobre as tendências da moda na Europa, através de um agente que participa de feiras e os informa tão logo perceba alguma mudança no perfil do consumidor. Desse modo, o curtume acredita que pode se antecipar às mudanças e sair na frente de seus concorrentes, ajustando sua produção à nova demanda no mercado. Segundo a classificação de Davenport (1998), os três curtumes monitoram apenas informações sobre os clientes efetivos, havendo espaço para a busca de informações de clientes potenciais através de *banco de dados demográficos, levantamentos de mercado e demais fontes de informação adquiríveis livremente*.

### • *Em relação a fornecedores*

É consenso entre os três gerentes entrevistados que a grande disputa dos curtumes, não somente em Mato Grosso do Sul, mas em todo Brasil, é em relação à matéria-prima. Segundo Davenport (1998), para monitorar informações sobre fornecedores, pode-se utilizar basicamente as mesmas técnicas e fontes utilizadas para obter informações sobre consumidores. Para que um

frigorífico se torne fornecedor de um dos curtumes estudados, é necessário que ele responda a um questionário de qualificação exigido pelas normas ISO 9001 e SA 8000 e utilize alguma ferramenta de gestão de qualidade. No outro curtume, a necessidade de informação sobre os fornecedores recai sobre sua idoneidade, buscando na Serasa e no mercado informações que garantam a procedência da matéria-prima. A competitividade de um curtume está diretamente ligada à qualidade do couro produzido (Michels, 2003). Segundo o autor, o tratamento de um couro com defeitos aumenta 30% os custos da produção. Desse modo, os curtumes buscam fornecedores que ofereçam matéria-prima de melhor qualidade, criando mecanismos de controle de qualidade e incentivos aos fornecedores. Considerando a escassez da matéria-prima no Estado e sua importância para os curtumes, percebe-se que as informações monitoradas sobre fornecedores são insuficientes. Embora Fensterseifer (1995, p.28) afirme que “o poder de barganha dos curtumes junto aos frigoríficos é muito pequeno”, outras informações poderiam ser monitoradas, assegurando assim a competitividade, por exemplo, o número de abate, procedência dos animais abatidos, valor por quilo de couro, instalação de novos frigoríficos etc.

- *Em relação a concorrentes*

Pelo fato de o couro *wet blue* ser uma *comodity*, os curtumes não conseguem ter uma grande diferenciação no mercado. Segundo palavras de um entrevistado, resta aos curtumes aumentar a competitividade, oferecendo diferenciação na prestação de serviços através do acompanhamento pós-venda, cumprindo as cláusulas de contrato, especialmente as que se referem aos prazos de entrega. Outro entrevistado afirma que a concorrência existe somente no quesito preço. Essa constatação é respaldada por Fensterseifer (1995), quando afirma que, por se tratar de um produto com pouco valor agregado, a competição se dá basicamente por preço. Davenport (1998, p.253) sustenta que “toda empresa quer saber o que seu concorrente está fazendo”, especialmente quando se trata de um ambiente restrito e competitivo como este. Porém, parece existir certo receio entre os gerentes em declarar suas necessidades informacionais sobre os concorrentes. Dois gerentes

consideram importantes as informações sobre os concorrentes e outro é categórico ao afirmar que não precisa desse tipo de informação. Quanto à necessidade informacional, um dos entrevistados afirma que qualquer informação sobre os demais curtumes é interessante, pois ao saber que existe alguma diferenciação, é possível copiar ou melhorar o produto, o processo ou o serviço. As fontes mencionadas pelos dois entrevistados foram leitura de periódicos especializados no setor e conversas informais com fornecedores, não existindo uma busca rotineira por esse tipo de informação. Um dos gerentes informou que o Centro das Indústrias de Curtume do Brasil possui um vasto banco de dados que fornece relatórios sobre as atividades dos curtumes aos seus associados, em relação ao tipo de couro produzido, venda e exportação. Em ambos os casos, as informações sobre os concorrentes não são armazenadas, sendo tratadas informalmente e utilizadas apenas em nível gerencial. Um estudo conduzido na Grécia em 114 organizações privadas (Kourteli, 2005) também observou que, em ambientes mais competitivos, os gestores costumam confiar mais em fontes pessoais (funcionários, clientes, fornecedores, agentes externos) do que em fontes impessoais (publicações, boletins, jornais, base de dados). Tal comportamento também foi percebido nos curtumes entrevistados, que, apesar de consultarem fontes impessoais, confiam mais nas informações sobre os concorrentes provenientes de fontes pessoais.

- *Em relação a órgãos governamentais e políticas públicas*

O funcionamento de um curtume requer licenças especiais (municipais), licenças de órgãos ambientais e autorizações para aquisição de insumos utilizados no curtimento da pele (Michels, 2003). O curtume que não atender às legislações vigentes ou não se adequar às mudanças dentro de prazos estabelecidos pelos órgãos governamentais está sujeito a penalidades e multas. Portanto, alterações em legislações que afetam a cadeia produtiva do couro são de extrema importância para os curtumes. Essas informações compõem o rol das necessidades informacionais de dois curtumes, destacando-se as legislações ambientais. Observou-se, entretanto,

que, embora necessárias e vitais, essas informações não são monitoradas continuamente. Observou-se um comportamento passivo de aguardar um comunicado, oficial ou não, sobre qualquer alteração nas políticas públicas, para então se iniciar a adequação à nova exigência. Como fonte de informação, além de revistas especializadas do setor, de órgãos governamentais oficiais e legislações vigentes, Sindicouros (MS) demonstra um provedor de informações eficiente, repassando aos seus associados quaisquer alterações nas políticas públicas relacionadas ao funcionamento do curtume. Todas as leis, decretos e normas vigentes são armazenados em arquivos eletrônicos nos computadores e em apenas um curtume é parte integrante do sistema de gestão. No caso de qualquer alteração nas políticas públicas, é o setor administrativo que utiliza as informações para comandar a adaptação às novas medidas.

- *Em relação a tecnologias*

É consenso entre os entrevistados que a estrutura física de um curtume é a mesma de 20 ou 30 anos atrás: os tipos de máquinas e as etapas de curtimento continuam praticamente as mesmas. O que evoluiu consideravelmente foram os processos químicos envolvidos na industrialização. Essa constatação foi defendida por Fensterseifer (1995): as maiores inovações na indústria do couro surgem do setor químico e de equipamentos. A maior necessidade informacional dos três entrevistados em relação à tecnologia são as inovações nos processos químicos envolvidos na produção do couro. Observou-se que esse tema é tido por eles como o mais importante, pois, no decorrer das entrevistas, o assunto foi abordado em diversos momentos. Para dois curtumes, produzir um *wet blue* padronizado, com qualidade reconhecida no mercado, é fundamental, e isso só é possível através do uso de informações sobre tecnologias. Todos os curtumes entrevistados procuram manter-se atualizados, utilizando como fonte as publicações especializadas no setor, folhetos de produtos químicos e participação em feiras nacionais e internacionais. Embora Fensterseifer (1995) afirme que a maioria das empresas desse ramo não invista em pesquisa e desenvolvimento, seja de produto, seja de processo, dois curtumes contam

com laboratório próprio de pesquisa, onde, além de testes de novos processos, são também realizadas pesquisas relacionadas ao tratamento de efluentes, desenvolvendo processos que otimizam a reutilização da água e de resíduos sólidos. Em decorrência dessas pesquisas, um dos curtumes conseguiu desenvolver uma tecnologia que transforma os resíduos sólidos em adubo, o que possibilitou ao grupo a criação de uma indústria de adubo orgânico. O terceiro curtume, apesar da busca por novas tecnologias, nem sempre as coloca em prática, preferindo armazená-las e estudar o custo-benefício da inovação antes de sua implementação. A importância do conhecimento e do uso das informações tecnológicas é ressaltada por um dos entrevistados que afirma que a correta análise das informações permite a otimização da produção, o que reflete na redução de custos.

## Conclusão

Em relação ao processo de monitoramento informacional, observou-se que todos os curtumes declararam necessitar de informações sobre as cinco variáveis presentes no modelo em estudo: (i) consumidores, (ii) fornecedores, (iii) concorrentes, (iv) órgãos governamentais e políticas públicas e (v) tecnologias. Houve exceção em relação à informação sobre concorrentes: um dos entrevistados declarou que não a monitora. Essas informações são coletadas tanto formalmente quanto informalmente e diferem no nível de detalhamento e na forma de armazenamento.

O processo de monitoramento de informações, que envolve as etapas de determinação das exigências informacionais, obtenção da informação, distribuição e sua utilização, é realizado por todos os curtumes, porém, conforme a variável do modelo que estava sendo estudada (consumidor, fornecedor, concorrente, políticas públicas e tecnologias), percebeu-se que as etapas eram feitas de modo mais intuitivo do que sistemático. Desse modo, identificou-se que os itens propostos no modelo de monitoramento estão presentes em todos os curtumes e que os dois curtumes cujos gestores mais monitoram e utilizam as informações são os que apresentam melhor desempenho no mercado.

Devido às limitações do método e do número de entrevistas, algumas questões ainda devem ser investigadas em estudos futuros. Uma das limitações percebidas durante a realização da pesquisa, por exemplo, é que, por se tratar de um estudo qualitativo, no qual as questões abertas permitem que o entrevistado discorra

livremente sobre o assunto, o fato de um gerente não mencionar determinada informação não quer dizer, necessariamente, que ele não a utilize. Sugere-se, portanto, a realização de uma pesquisa quantitativa em todos os curtumes do Estado para que se possa confirmar ou não a aplicação desse modelo aos demais curtumes.

## Referências

Choo, C.W. *Information management for the intelligent organization: The art of scanning the environment*. Medford: Information Today, 1998.

Davenport, T.H. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 1998.

Fensterseifer, J.E. *O complexo calçadista em perspectiva: tecnologias e competitividade*. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

Kourteli, L. Scanning the business external environment for information: Evidence from Greece. *Information Research*, v.11, n.1, 2005. Available from: <<http://www.informationr.net/ir/11-1/paper242.html>>. Cited: Aug. 25, 2013.

McGee, J.; Prusak, L. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa*

utilizando a informação como ferramenta estratégica. 14.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

Michels, I. *Estudo das cadeias produtivas de Mato Grosso do Sul: couro bovino*. Campo Grande: UFMS, 2003.

Nadaes, A.D.; Borges, M.E.N. Monitoração ambiental no setor de biotecnologia: comportamento de busca e uso de informação em empresas de micro e pequeno portes de Minas Gerais. *Transinformação*, v.20, n.1, p.99-112, 2008. Disponível em: <<http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/transinfo/article/view/544>>. Acesso em: 12 ago. 2013.

Tarapanoff, K. (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: UnB, 2001.

