

4.1.3 A utilização da análise de conteúdo para definição de posicionamento competitivo pela indústria calçadista brasileira

Nilton Cezar Carraro; Marco Aurélio Batista de Sousa

A utilização da análise de conteúdo para definição de posicionamento competitivo pela indústria calçadista brasileira

N.C. CARRARO Doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP); Mestre em Ciências Contábeis pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, (FECAP). Graduado em Ciências Contábeis pela Faculdade de Administração de Empresas de Jahu, (FAEJA). Professor do Curso de Administração da Universidade Federal de São Carlos, Campus de Lagoa do Sino (UFSCar). E-mail: nilton.carraro@yahoo.com.br

M. A. B. SOUSA Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Maringá (UEM) e Administração pelo Centro Universitário da Grande Dourados (UNIGRAN). Professor do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Três Lagoas (UFMS). E-mail: mcbsousa@bol.com.br

COMO CITAR O ARTIGO:

CARRARO, N.C.; SOUSA, M.A.B. **A utilização de análise de conteúdo para definição de posicionamento competitivo pela indústria calçadista brasileira.** URL: [www.italo.com.br/portal/cepep/revista eletrônica.html](http://www.italo.com.br/portal/cepep/revista_eletronica.html). São Paulo SP, v.11, n.4, p. 225-242, out/2021

RESUMO

Este artigo tem como função principal estudar os impactos da produção global gerando uma reflexão sobre o posicionamento competitivo da indústria calçadista brasileira. O objetivo é identificar esse setor está utilizando a informação ao nível estratégico. Utilizando a técnica de análise de conteúdo foi feito um levantamento na principal associação representativa desta classe e também em jornais de circulação regional e nacional. A constituição desse corpus se deu com 143 notícias de onde foi possível analisar e extrair os principais fatores críticos para o setor. Como resultado dessa análise foi possível categorizar, mensurar e classificar os principais pontos fortes e fracos em relação ao setor e a sua exposição à competição global.

Palavras-chave: Competição global; Produção global; Calçados.

ABSTRACT

This article has the function to study the impacts of global production generating a reflection on the competitive position of the Brazilian footwear industry. The goal is to identify the sector is using the information at the strategic level. Using the content analysis technique was made a survey on the main association representing this class and also in regional and national circulation newspapers. The establishment of this corpus was given with 143 news where it was possible to analyze and extract the most critical factors for the sector. As a result of this analysis was possible to categorize, measure and classify the main strengths and weaknesses in relation to the sector and its exposure to global competition.

Keywords: Global competition; Global production; Footwear.

INTRODUÇÃO

Contemporaneamente, é fato que qualquer organização empresarial, seja ela qual for está suscetível a todo o momento as constantes mudanças que podem ocorrer no cenário mundial, tais como: economias em ascensão ou declínio; mudanças nos hábitos das pessoas; questões relacionadas ao meio ambiente; às tecnologias de informação e comunicação; dentre outras situações que podem influenciar direta ou indiretamente seus negócios. No entendimento de Ansoff (1991, p. 119),

As mudanças descontínuas no mercado tradicional podem ser tão drásticas a ponto de tornar aconselhável uma retirada desse mercado. Por exemplo, a imposição repentina de barreiras à importação ou exportação por um país no qual a empresa está operando, ou a nacionalização dos ativos da empresa num outro país podem não deixar à empresa qualquer outra escolha além de abandonar esses países.

Estas mudanças, que de acordo com Lewin (1965) correspondem a um conjunto de forças estruturais que se conjugam, resultando na ação dos indivíduos em situações de processo ocorrem desde o início da humanidade, ou seja, desde sempre. No entanto, no contexto deste estudo ressalta aquelas que ocorreram na economia mundial desde o fim do modelo fordista, quando o mercado passou a exigir o que queria consumir, não aceitando mais imposições. Segundo Hamel e Prahalad (1995, p. 31):

estamos no limite – e para alguns será a beira de um precipício – de uma revolução tão profunda quanto a que deu origem à indústria moderna. Será a revolução ambiental, a revolução genética, a revolução de materiais, a revolução digital e acima de tudo, a revolução da informação. Setores inteiramente novos, hoje ainda em gestação, logo estarão nascendo.

Nesse sentido, saber identificar o que o mercado deseja, vem ao encontro da necessidade de sobreviver e também ao aumento da produtividade, qualidade, melhores preços, enfim, tudo o que possa e deva satisfazer o consumidor, tornando-o cliente (MENEGHELLI, 2008).

Mas, o problema é como as empresas podem conseguir e reunir tantas qualidades e virtudes, traduzidas em informações e competitividade, a fim de melhor atender os anseios do mercado cada vez mais exigência e diversificado.

Hamel e Prahalad (1995, p. 83) preceituam que toda empresa deva possuir uma condição básica pela busca da informação, que pode ser explicada da seguinte forma:

A capacidade de previsão do setor ajuda os gerentes a responder três perguntas críticas. Primeira: Que novos tipos de benefícios aos clientes devemos procurar oferecer daqui a cinco, dez ou quinze anos? Segunda: Que novas competências precisaremos desenvolver ou adquirir para oferecer esses benefícios aos clientes? E terceira: Como teremos que reconfigurar a interface com o cliente durante os próximos anos?

Dessa forma, o objetivo desse artigo é explorar como as organizações pertencentes ao setor calçadista nacional estão utilizando a informação em ambiente estratégico para obter e manter a sua competitividade, face às ameaças insurgidas pela maior concorrência, as quais foram identificadas pelo método de análise de conteúdo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Havia um tempo em que a economia de mercado parecia um gigante a passos lentos. Os bens eram duráveis, e a oferta, bem como a variedade de produtos, era limitada.

No entanto, pode-se dizer que atualmente, a economia passa por inúmeras e rápidas transformações que acaba gerando uma evolução e dinâmica de mercado, que afeta indistintamente todos os segmentos de uma estrutura industrial. O resultado deste processo “foi a emergência de um ambiente mais competitivo, tornando as inovações um elemento estratégico central na busca da competitividade das empresas” (ANJOS; FARAH JR, 2002, p. 46).

De um lado novos modelos de gestão; novas tecnologias; novos concorrentes afetam a economia como um todo. Por outro lado, a preferência do consumidor e o poder aquisitivo também causam interferências e afetam cada vez mais setores que até então se julgavam estruturados.

A intensidade desses fatores é preconizada por Porter (1986), que defende que o grau de concorrência depende de cinco fatores, chamados por ele de as forças competitivas.

Quadro 1 – As cinco forças competitivas

FORÇAS COMPETITIVAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Força de entrada	Capacidade de ingressar em um novo mercado dotado de uma estrutura altamente competitiva.	Ter seu mercado invadido por novos concorrentes com estrutura competitiva superior.
Ameaça de produtos substitutos	Capacidade de renovar sua linha de produção, inovando e até mesmo substituindo hábitos de consumo.	Incapacidade de renovar sua linha de produção, permitindo que concorrentes conquistem mercado com novos produtos.
Rivalidade entre os concorrentes	Proeminência na capacidade de isolar o seu grupo da rivalidade de outras empresas ou mercados	Incapacidade de isolar o seu grupo da rivalidade de outras empresas ou mercados
Poder de negociação dos fornecedores	Criar situações favoráveis dentro do grupo para aumentar o poder de negociação em relação a fornecedores	Não conseguir de fato organizar o grupo para aumentar o seu poder de negociação.
Poder de negociação dos compradores – clientes	Evitar que os compradores criem situações de conflito entre os fornecedores, estabelecendo assim vantagens na negociação.	Entrar em conflito com outros fornecedores, favorecendo o poder de negociação dos clientes.

Fonte: Adaptado de Porter (1986).

Se uma empresa cria os pontos fortes, certamente manterá sua posição de liderança. No entanto, a economia não é estática e permite

que o quadro se modifique a todo instante, transformando assim o que era ponto forte em ponto fraco, isso tudo ligado a diversos fatores que ultimamente são classificados como o cerne da estratégia competitiva.

Dimensões da estratégia competitiva

Muitas empresas, dependendo de sua origem podem fazer parte de um pólo econômico ou um Arranjo Produtivo Local (APL), fortalecendo ainda mais os seus pontos fortes. Conforme Anjos e Farah Jr (2002, p. 53), estes conglomerados são capazes de aumentar o grau de modernização, das empresas e “configuram-se como instrumentos de aumento de competitividade, sendo um dos mecanismos de incremento de produtividade”. Além disso, essa mesma empresa pode criar um diferencial dentro de seu próprio grupo, a partir de algumas decisões que irão fortalecê-la. O Quadro 2 define estas condições.

Quadro 2 – Dimensões da estratégia competitiva

Especialização	Mirar no alvo, ou seja, especializar-se nos produtos fabricados, nos clientes e regiões atendidas.
Fortalecimento da Marca	Fortalecer a marca através da massificação da propaganda ou através de políticas de vendas com preços e produtos competitivos.
Canais de distribuição	Gerar identificação da marca com o consumidor final através dos canais de distribuição.
Escolha de canais de distribuição	Utilizar-se dos meios já existentes e criar novos meios de distribuição, propiciando uma teia de canais de distribuição.
Verticalização dos canais de	Criar canais próprios de distribuição, propiciando a fidelidade através do atendimento direto ao consumidor por meio de redes

distribuição	próprias de varejo e de assistência técnica.
Previsão tecnológica	Poder de inovar através de departamentos dotados de tecnologia suficiente para isso. Fato esse que ocorre através de investimento em material e elemento humano.
Qualidade	Procurar sempre atingir padrões de excelência, aumentando a fidelização do cliente.
Custo	Política de redução de custos através de investimentos em tecnologia e mão-de-obra.
Preço	Fixação de preços utilizando adequadamente o critério do retorno do capital investido.
Necessidade de Capital	Atentar-se ao fato de que o retorno do capital investido deve ser suficiente para estabelecer a posição de liderança da empresa.
Políticas Governamentais	Estar vigilante quanto as políticas governamentais dos mercados que participa e daqueles que pretende participar, pois não raro são os embargos e bloqueios econômicos.

Fonte: Adaptado de Porter (1986).

Uma vez definido as forças competitivas e dimensões da estratégia competitiva, a partir de então, objetiva-se utilizando o método de análise de conteúdo, a fim de pesquisar as ações e reações do setor calçadista nacional, perante às ameaças e oportunidades que serão identificadas.

METODOLOGIA DE PESQUISA

Este trabalho trata-se de um estudo de natureza exploratória, pois busca uma aproximação maior com a utilização da informação para fins estratégicos, ou seja, partindo de determinada amostra, por meio da

confirmação de ideias preliminares, um complemento e aprimoramento das evidências.

Para Andrade (2001, p.16), a pesquisa científica trata-se do “conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos, mediante o emprego de métodos científicos.” Ou seja, dada uma situação-problema o pesquisador procura identificar os melhores métodos e técnicas que poderão orientar na busca da melhor solução.

Para guiar esta pesquisa, foi utilizado o método de análise de conteúdo, assim definido por Bardin (1977, p. 9) como,

um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento que se aplicam a discursos (conteúdos) extremamente diversificados. O fator comum destas técnicas múltiplas e multiplicadas – desde o cálculo de frequência que fornece dados cifrados, até à extração de estruturas traduzíveis em modelos – é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência.

Procurou-se dentro desse rigor metodológico descobrir quais as razões que estabelecem o setor calçadista nacional como terceiro maior fornecedor mundial de calçados.

Composição do corpus

Como a pesquisa destina-se a analisar as indústrias calçadistas do país e seus pontos fortes e fracos em função do cenário nacional e internacional, buscou-se identificar as várias fontes de informações possíveis para tal análise,

aqui denominado como corpus da pesquisa.

Para compor esse corpus, foi utilizada a coleta de dados através da internet, onde o *site* da Abicalçados – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados demonstrou possuir várias notícias veiculadas nos principais órgãos de imprensa do país, facilitando a coleta. Até a elaboração da pesquisa, haviam centenas de notícias publicadas pela entidade. O quadro 3 apresenta a composição do corpus da pesquisa em função das notícias envolvendo a competitividade enfrentada pelo setor calçadista brasileiro e os respectivos veículos de comunicação.

Quadro 3 - Composição do Corpus

ORIGEM DAS NOTÍCIAS	QUANTIDADE DE NOTÍCIAS
Notícias de fonte própria veiculada pela Abicalçados	65
Notícias de outras fontes veiculadas pela Abicalçados: Global (RS): 04 / Zero Hora (RS): 05 / O Estado de SP: 06 / Jornal NH (RS): 16 / Gazeta Mercantil: 07 / Folha de São Paulo: 01 / Época Negócios: 01 / DCI: 03 / Valor Econômico: 06 / Global 21: 01 / Assintecal: 05 / Jornal de Beltrão: 02 / Aduaneiras : 01 / Jornal Santa Catarina: 02 / Radiobrás: 01 / Jornal Estado de Minas: 01 / Invertia: 01 / Folha do Estado: 01 / Canal Executivo: 01 / Uol Economia: 01 / Jornal Executivo: 01 / Agência Brasil: 01/ Couromoda: 01 / Yahoo Brasil: 01 / Cueroamerica: 01 / Pontual Comunicação: 01 / Agência Leia: 01 / Jornal A Cidade: 01 / Comércio de Franca: 02 / Abrameq: 02 / Diário do Nordeste: 01	78

Fonte: Elaborado pelos autores

Uma vez composto o corpus, partiu-se para a análise dos dados, onde nesta etapa procurou-se identificar o sentido de temáticas e enfoques, através da utilização dos textos publicados nas notícias demonstradas no Quadro 3.

Foram criadas categorias para melhor evidenciar as ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos, tendo como pressuposto à identificação das mais citadas.

Posteriormente, foram analisadas essas categorias de acordo como o modelo estabelecido por Porter (1986), além do incremento por outros autores, objetivando encontrar uma alternativa para a elaboração de estratégias por parte da indústria calçadista nacional.

RESULTADOS DA PESQUISA

De acordo com a pesquisa e análise de conteúdo elaborada, buscou-se identificar os principais fatores críticos para o setor. Esses fatores são cruciais para a existência de qualquer organização e manutenção de sua liderança. Sua importância é assim definida por Morgan (2002, p. 196):

Todas as organizações dependem, para continuar existindo, de um adequado fluxo de recursos tais como dinheiro, materiais, tecnologia, pessoal e apoio dos clientes, fornecedores e da comunidade em geral. A capacidade de exercer controle sobre qualquer um desses recursos pode constituir uma importante fonte de poder dentro e entre organizações.

No quadro 4 estão apresentados os principais achados desta pesquisa.

Quadro 4 - Categorização da pesquisa

Principais fatores críticos para o setor	Setor internamente		Setor em relação aos concorrentes	
	Forte	Fraco	Forte	Fraco
Especialização	X		X	
Qualidade	X		X	
Custo		X		X
Preço		X		X
Políticas Governamentais		X		X

Fonte: Elaborado pelos autores

Dentre o universo das dimensões da estratégia competitiva apresentados no Quadro 2. O quadro 4 apresentou aqueles que foram mais citados dentre as notícias que formam o corpus da pesquisa.

No entanto, existe uma diferença evidente entre dado (elemento bruto sem contextualização) e informação (dados contextualizados), e para melhor compreensão da categorização mencionadas, é preciso

entender o rol de inferências elencadas a partir da análise de conteúdo, conforme demonstrado no quadro abaixo.

Quadro 5 – Principais dados convertidos em informações estratégicas

Categorização	Dados inferidos	X vezes noticiado
Especialização	Fortalecimento de marca e busca de nichos de mercado por parte da indústria calçadista nacional	10
Qualidade	Superior a do calçado asiático comprovadamente em feiras especializadas e por compradores	5
Custo	Alta da matéria-prima em função da variação negativa do dólar	6
Preço	O preço em dólar do calçado asiático é muito inferior ao calçado brasileiro	8
Políticas Governamentais	Alta cotação do dólar e outras moedas frente ao real	32
	Restrição ao crédito tributário do ICMS	4
	Política de juros altos pelo Banco Central	5
	Abertura de mercado proporcionando a importação de calçados, principalmente Chineses e Asiáticos.	4

Fonte: Elaborado pelos autores.

Uma vez obtidas às inferências, criou-se a categorização segundo o modelo das cinco forças competitivas de Porter (1986), e deve-se, portanto, praticar a partir desse juízo de valor, uma projeção de cenários presentes e futuros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor calçadista brasileiro é formado em sua maior por médias e pequenas empresas. Uma necessidade básica é rever a missão, visão e planejamentos como premissas básicas de gestão destas organizações empresariais. Definidos esses pontos iniciais, é necessário planejar quais os objetivos a serem alcançados. Para Ansoff (1991, p. 47), “quando são explicitados dentro da empresa, os objetivos se transformam em ferramentas de muitas aplicações na avaliação do desempenho, no controle, na coordenação, bem como em todas as fases do processo decisório.” É necessário que a empresa reúna objetivos econômicos e não econômicos para alcançar o desenvolvimento necessário.

Uma das principais ameaças vivenciadas pelo setor calçadista brasileiro é a invasão do mercado Europeu por produtores asiáticos, principalmente a China. Os asiáticos estão quebrando as barreiras de entrada, principalmente pelo baixo preço de seu produto neste mercado.

Outra ameaça ao setor, é a política econômica e tributária interna, que tem na desvalorização do real frente ao dólar, acarretado muitos problemas, pois o custo de produção acaba aumentando, já que muitas matérias-primas são compradas ou cotadas em dólar. Além disso, para agravar ainda mais o problema, especificamente as indústrias do sul do país viveram um momento muito difícil, quando por parte do governo

daqueles Estados, foi reduzida a utilização do crédito do imposto de circulação de mercadorias e serviços (ICMS) – referente aos insumos utilizados no processo de industrialização de calçados destinados à exportação.

Por conta das ameaças apresentadas, o setor está formulando algumas decisões para minimizar o quadro. Dentre essas medidas, algumas já se tornaram fatos e outras ainda figuram como propostas. Em primeiro lugar apresentam-se demissões, seguidas de perto por fechamento de empresas.

Algumas alternativas figuram em nível de micro ambiente, tais como: contratação pelo setor de mão-de-obra sazonal; redução da jornada de trabalho; redução de salários; férias forçadas; melhoria na qualidade dos calçados; criar eficiência nos sistemas de distribuição; melhoria na capacidade e diversidade de produção; diversificação de clientes; abertura de capital; redução de custos; fortalecimento de marcas; influencia na moda, entre outras.

Assim sendo, a análise de conteúdo tem um fundamental papel na elaboração de cenários, que é justamente criar inferências sobre situações que possam estar de certa forma ocultas. Esse trabalho deve de forma imprescindível colaborar na elaboração de cenários futuros.

Situações de ameaças apresentadas nessa pesquisa são típicas de uma indústria que não criou cenários adequados, e que num passado recente apostou na valorização do dólar frente ao real, sem embasamento econômico, como se fosse possível acreditar na política econômica que nossos governantes apresentam.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, P. **Barreiras não-tarifárias às exportações brasileiras no mercosul:** o caso de calçados. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.com.br.pdf>>. Acesso em: 6 set. 2019.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas, 1993.

ANJOS, M. A; FARAH JR, Economia Brasileira. In: FACULDADES BOM JESUS. **Economia empresarial:** Curitiba: FAE, 2002, p. 43-56.

ANSOFF, I. H. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1991.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** 3 ed. São Paulo: Lisboa, 2004.

BIMBATTI, M. et al. **Marca:** diferenciação estratégica da indústria calçadista. Disponível em <<http://www.dominiopublico.com.br.pdf>>. Acesso em: 6 setembro 2019.