

7 - IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES NO SETOR DE CALÇADOS – USO DE INTERNET PARA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

FERNANDO C. DE ALMEIDA¹ ; LUCIANA M. ONUSIC²;HUMBERT LESCA³ ; RODRIGO LEMES⁴ ;

¹Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade e São Paulo (FEARP/USP) falmeida@usp.br

Av. dos Bandeirantes 3900, Campus da USP, Ribeirão Preto, S.P., Brasil

² Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade e São Paulo (FEARP/USP)

Av. dos Bandeirantes 3900, Campus da USP, Ribeirão Preto, S.P., Brasil

³ Ecole Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendès, Grenoble, França

BP 47 38040 – Grenoble CEDEX 9 – França

⁴Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade e São Paulo (FEARP/USP)

Av. dos Bandeirantes 3900, Campus da USP, Ribeirão Preto, S.P., Brasil

Area temática: Oportunidades para empresas francesas e brasileiras

Palavras-chave: inteligência competitiva; Internet ; industria de calçados)

IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES NO SETOR DE CALÇADOS – USO DE INTERNET PARA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

O objetivo deste estudo foi identificar como a Internet pode ajudar no processo de monitoramento do meio ambiente na busca de informações com conteúdo estratégico e apoiar as decisões de uma empresa, em particular no monitoramento do ambiente internacional. Baseia-se na noção de sinais de baixa frequência popularizada por a H.I. Ansoff (1975). O monitoramento estratégico do ambiente é um processo através do qual uma empresa busca informações de maneira ativa e contínua e assimila as *informações de tipo antecipativo*. O monitoramento estratégico busca mudanças no ambiente sócio-econômico da empresa, com o objetivo de reduzir o grau de incerteza, de criar oportunidades de negócio e de agir no momento exato e de maneira rápida. Esta pesquisa teve o objetivo de usar a Internet como fonte de busca de sinais fracos sobre a indústria de calçados. O Brasil, desde muitos anos situa-se entre os dez maiores produtores e exportadores mundiais de calçados, sobretudo, em calçados de couro. Através da estruturação de um método de pesquisa na Internet efetuou-se durante dois meses a busca de sinais de baixa frequência que pudessem ter caráter estratégico para a indústria calçadista. A partir do método de geração de sentido, através da interação com os sinais de baixa frequência, procurou-se avaliar a relevância da informação obtida pela Internet. O estudo mostra o desenvolvimento do processo de identificação de informações estratégicas no setor, avaliando a contribuição da Internet e do método utilizado na busca de oportunidades no setor de calçados.

Area temática: Oportunidades para empresas francesas e brasileiras

Palavras-chave: inteligência competitiva; Internet ; industria de calçados)

INTRODUÇÃO

Este trabalho busca identificar como a Internet pode ajudar na exploração de informações com conteúdo estratégico, existentes no meio ambiente para apoio ao processo de tomada de decisão estratégica. Explora especificamente o setor calçadista.

Se apoia no conceito de sinais fracos que foi popularizado¹ por a H.I. Ansoff (1975). Ansoff constatou que a captação e tratamento dos sinais é de grande interesse no campo da administração, especialmente em um contexto de mudanças rápidas e de concorrência crescente.

A captação de sinais de baixa frequência ou sinais fracos insere-se no processo de inteligência antecipativa na busca de informações estratégicas e no processo de identificação de oportunidades estratégicas para uma empresa.

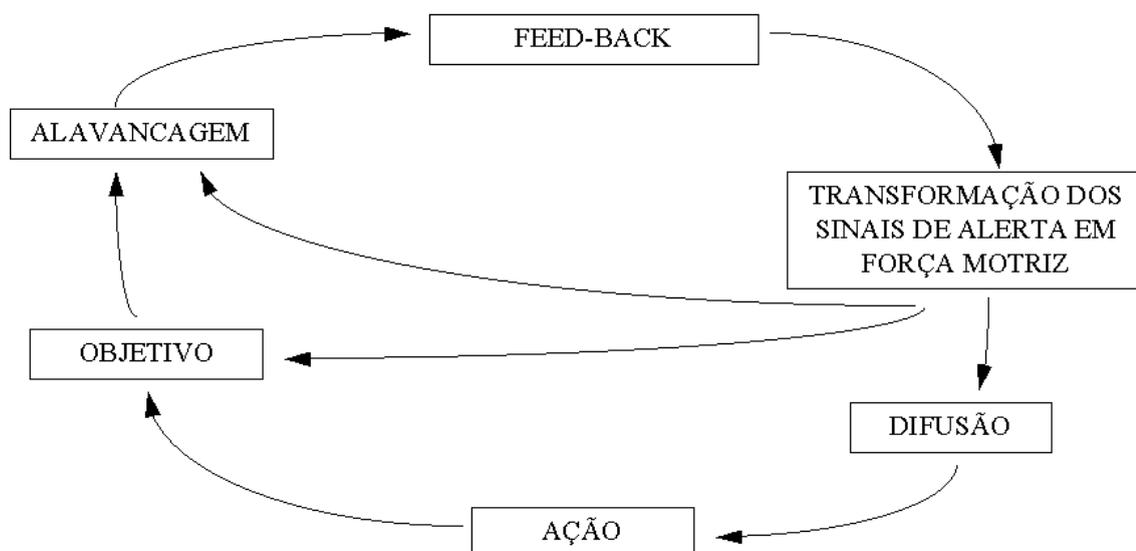
Inteligência antecipativa é um processo através do qual um indivíduo ou uma empresa busca informações de maneira ativa e assimila as informações de tipo antecipativo que dizem respeito a mudanças em seu ambiente sócio-econômico, com o objetivo de reduzir o grau de incerteza, de criar oportunidades de negócio e de agir no momento exato e de maneira rápida (LESCA 1995).

O processo de inteligência antecipativa, que pode ser entendido como um processo de monitoramento estratégico do ambiente, tem despertado o interesse crescente das empresas nos últimos anos. Interesse que é estimulado em parte pela disponibilidade de informações e pela proliferação de dados comerciais em todo o mundo.

O processo de inteligência antecipativa, coloca a empresa em uma atividade sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre as atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios a fim de atingir as metas corporativas (MONTGOMERY & WEINBERG, 1998).

A figura 1 a seguir, traduz o processo de inteligência antecipativa que valoriza os indícios iniciais de alerta, ilustrando o processo de monitoramento do ambiente, cuja base essencial é a captação de informações dispersas e a interpretação de indícios iniciais de alerta.

PROCESSO DE VIGÍLIA ESTRATÉGICA



¹ A paternidade da expressão pertence a W. W. Bryant (um executivo da Phillips, Holanda)

FIGURA 1 – Processo inteligência antecipativa
Fonte: LESCA (1994)

O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA ANTECIPATIVA

O processo de inteligência antecipativa é apresentado por diversos autores:

Coleta - Dados dispersos no ambiente

Para Vedder et al. (1999), o processo tem início na aquisição de informação. A aquisição ou coleta de informação é feita por aqueles que estão à(em) campo, no ambiente (pessoal de vendas, de compras, técnicos) ou próximo a fontes formais de documentação (bibliotecárias, documentalistas, etc.).

Seleção

Lesca (1998) destaca ainda, uma etapa de seleção da informação a ser utilizada, escolhida dentre o conjunto de informações coletadas, restando somente aquelas de cunho estratégico. O foco e o planejamento prévio irão orientar a seleção da informação que pode ser uma frase, uma ideia chave ou mesmo algumas palavras.

Análise - Buscando sentido na informação

A etapa de análise ou de criação de sentido (Lesca 1998) busca dar sentido às informações coletadas, identificar impactos futuros do meio ambiente na empresa, identificar oportunidades ou ameaças no meio ambiente. O objetivo é transformar as informações fragmentadas (indícios iniciais de alerta) em representações estruturadas e significativas do que poderia ser o ambiente futuro.

INTERNET E A CAPTAÇÃO DE INDÍCIOS INICIAIS DE ALERTA

PAWAR & SHARDA (1997) destacam o potencial da Internet como fonte de informação de cunho estratégico:

Monitoramento dos *Web sites* dos concorrentes: **A visita ao site pode revelar informações sobre novos produtos ou projetos, potenciais alianças, tendências no orçamento, estratégias de propaganda, forças financeiras, etc.**

Análise de grupos de interesse (*news groups*): **Os grupos de interesse podem ajudar a revelar o que as pessoas pensam a respeito de uma determinada companhia. Por exemplo: preferência ou não pelos produtos do concorrente. Pode-se ainda, examinar a reação das pessoas em relação a uma ideia nova a um novo produto.**

Documentos financeiros públicos: **Pode ser conseguido através do cruzamento de várias bases de dados.**

Serviço de publicação de informação (push technology): **Publicação de informação na Internet, incluindo NewsGroup, sobre concorrentes.**

FULD (1996) in ATTAWAY (1998), propõe um guia sobre como usar efetivamente a Internet para a coleta de informação estratégica:

- **Definição clara do que se pretende buscar, de outro modo pode-se finalizar com excesso de informação.**
- **Entender que a rede é “completa de caos”. A Internet oferece grande quantidade de informação gratuita, o tende a provocar o acúmulo de informação sem interesse.**
- **Usar *hyperlinks*. Pode levar a obtenção informação interessante oriunda de fontes não esperadas.**
- **Estar preparado para coletar dados de baixa qualidade. Dados não acurados são abundantes na Internet, particularmente em grupos de discussão.**
- **Estar preparado para interpretar a informação encontrada.**
- **Considerar o poder da conversa eletrônica. Livres discussões na rede permitem que se tenha uma visão das tendências do setor ou desenvolvimento de novas tecnologias.**
- **Explorar de maneira abrangente a Internet. Portais como ‘Lycos’, ‘Yahoo!’ e ‘Dega’ podem ser uma poderosa ferramenta para economizar tempo na coleta de dados.**
- **Estar atento à “auto-promoção”. As *home pages* das empresas estão freqüentemente sendo alimentadas (em renovação/manutenção/em destaque), oferecendo informação detalhada não disponível em mídia convencional.**
- **Buscar padrões, buscar relações entre palavras,**
- **Observar as datas de publicação dos documentos na Internet. Informações disponíveis na teia pode em muitos casos estar obsoleta.**

INTELIGÊNCIA ANTECIPATIVA NO SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO

O Brasil situa-se entre os dez maiores produtores e exportadores de calçados em âmbito mundial, sobretudo, em calçados de couro. No entanto a entrada, no mercado, de um número crescente de países emergentes, majoritariamente da Ásia, em particular a China, acentua a pressão concorrencial em escala mundial. (DROUVOT et. all.2001).

Neste contexto, coloca-se em questão, o futuro da posição brasileira no mercado mundial do calçados. Quando se observam as exportações brasileiras constata-se uma forte dependência de alguns países, em particular dos EUA responsável pela compra de 75% do calçado exportado pelo Brasil (CAMINT 2002). Uma política comercial de diversificação geográfica parece apropriada, no sentido de reduzir esta dependência em relação ao mercado americano e reforçar a presença do Brasil em outros mercados (DROUVOT et. all., 2001). O setor calçadista nacional é composto por, aproximadamente, quatro mil empresas, gerando cerca de 260 mil empregos. Apresenta capacidade instalada estimada em 560 milhões de pares/ano, sendo 70% destinados ao mercado interno e 30% à exportação, e faturamento de US\$ 8 bilhões/ano. Diante destes números, o Brasil coloca-se como o terceiro produtor mundial de calçados, com participação de 4,7 % na produção mundial, que em 1998 foi de 10.979 milhões de pares. (GORINI 2000).

No entanto, a indústria calçadista vem passando por transformações significativas no seu padrão de concorrência. Nas últimas décadas, registrou-se uma perda relativa da importância do baixo nível salarial como determinante da competitividade do setor, em favor de fatores como qualidade, *design* e prazos de entrega. Além disso, como o calçado é um produto sujeito às variações da moda, a diferenciação do produto e a capacidade das empresas em captar os sinais de mercado são atributos que têm assumido papel cada vez mais importante na determinação da competitividade desse setor (GARCIA, 1996).

A PESQUISA EMPÍRICA

Como apresentado anteriormente, o objetivo central da pesquisa empírica realizada foi observar o interesse do uso da Internet como instrumento de captação de indícios iniciais de alerta (sinais fracos ou sinais de baixa frequência).

Desenvolvimento Metodológico do Estudo Empírico

Ao longo de dois meses de pesquisas diárias, a Internet foi explorada com o objetivo de obter sinais antecipativos para o setor de calçados. Diariamente a Internet foi explorada e a informação obtida considerada de cunho estratégico e antecipativo bem como sua interpretação foram armazenadas em um diário gerando a fonte de dados para a busca de sentido. Procurou-se assim, levantar aspectos do setor calçadista brasileiro, visualizar ameaças e oportunidades e ainda, identificar possíveis ações de interesse para o setor.

As Pesquisas na Internet

As pesquisas consumiam, aproximadamente, cem minutos diários de buscas na Internet. Os sites utilizados foram previamente escolhidos obedecendo os seguintes critérios: a) busca por meio do uso de palavras-chave como www.cade.com.br e www.altavista.com; b) busca de sites específicos do setor como www.satira.co.uk e, c) acompanhamento de alguns sites de jornais, tais como gazeta mercantil.

Informações fragmentadas e busca de sentido

A informação obtida na Internet pode ser considerado como tendo caráter fragmentado, isto é, são partes de um cenário a ser identificado que pode ter um caráter de oportunidade ou ameaça para a empresa. A busca de sentido vai na direção de encontrar um sentido mais amplo nas informações coletadas pontualmente. São partes de um quebra-cabeças que se quer construir.

A partir desta busca na Internet, foi construído um diário de informação onde eram armazenadas as informações consideradas de cunho estratégico e antecipativo para o setor.

A partir da coleta destes dados passou-se à busca de sentido no conjunto de informação coletada, que pode ser considerada como peças do quebra-cabeça (LESCA 1995).

A Construção do quebra-cabeça

Baseando-se na abordagem PUZZLE (LESCA, 1995), procurou-se processar, qualitativamente, as informações obtidas na Internet. A partir das informações coletadas no diário, procurou-se identificar indícios de oportunidades ou ameaças para o setor.

Busca-se através das informações coletadas (consideradas fragmentos do ou peças do quebra-cabeças), extrair sentido a partir da reunião, associação, relacionamento destas informações.

A obtenção das informações antecipativas

Com a armazenagem das informações selecionadas, colhidas na Internet, buscou-se inferir sobre ameaças e oportunidades do setor calçadista brasileiro.

A figura 2 mostra o processo de coleta e análise das informações de forma esquemática.

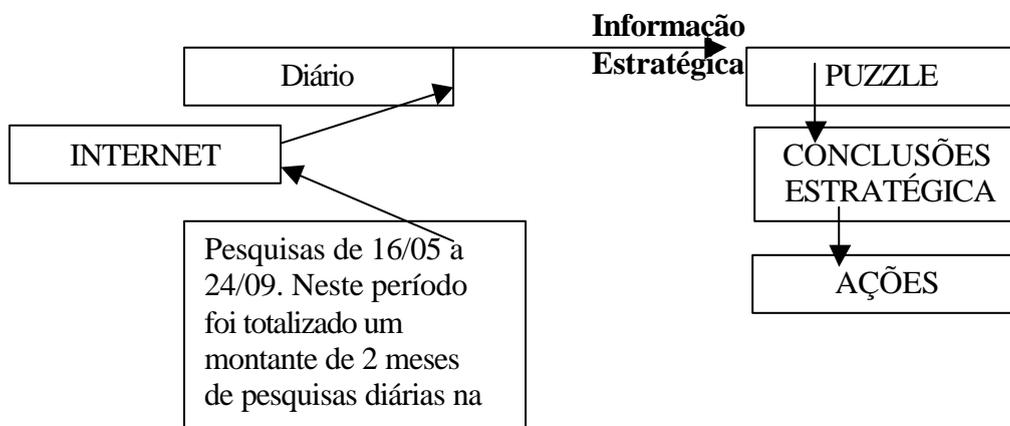


FIGURA 2 – Processo de identificação de indícios iniciais de alerta

RESULTADOS OBTIDOS

Na seção anterior, foram apresentados os procedimentos usados na investigação empírica e os métodos de elaboração do diário e PUZZLE. A partir dessas abordagens adotadas, relatam-se os resultados obtidos/encontrados, bem como apresentam-se conclusões a respeito de cenários futuros do setor calçadista brasileiro.

Foi gerado um diário contendo um grande volume de dados, alguns dos quais considerados de tipo antecipativo.

Construiu-se o PUZZLE e as informações correlatas foram separadas por assunto, originando dezesseis grupos de ideias-chave; estes, por conseguinte, foram alocados em sete blocos também correlatos. A finalidade destes agrupamentos é única e, exclusivamente, facilitar a visualização das situações identificadas, uma vez que a construção de um imenso quadro não geraria um instrumento análise rápida e eficaz

Contudo, para que se tenha uma percepção melhor, o arquivo PUZZLE é apresentado, na Figura 3, com as principais informações de cada grupo/ideia-chave e suas possíveis implicações.

O Puzzle

A partir da coleta diária das informações em forma de diário, o quebra-cabeças é construído oferecendo um panorama do setor calçadista brasileiro.



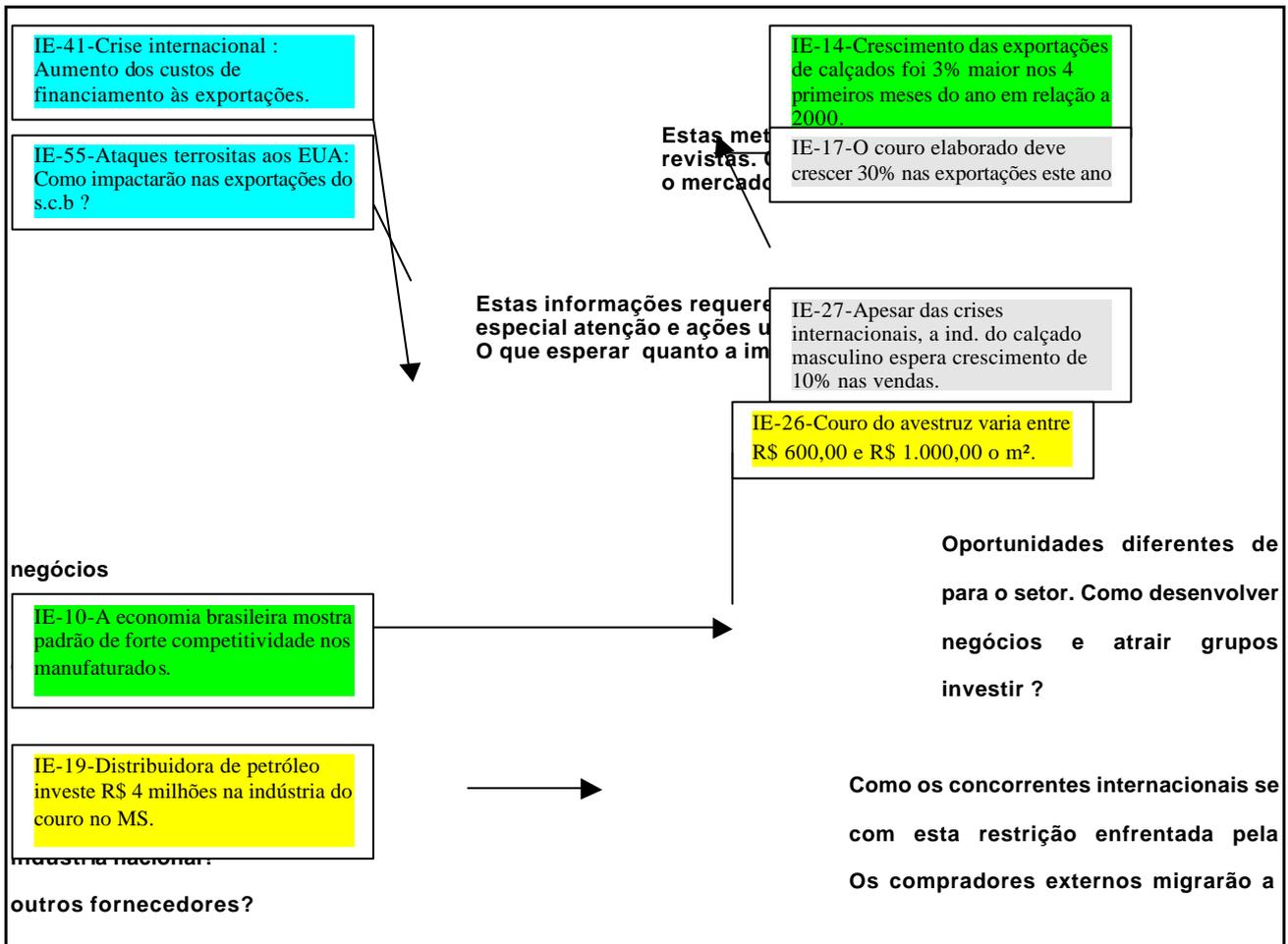
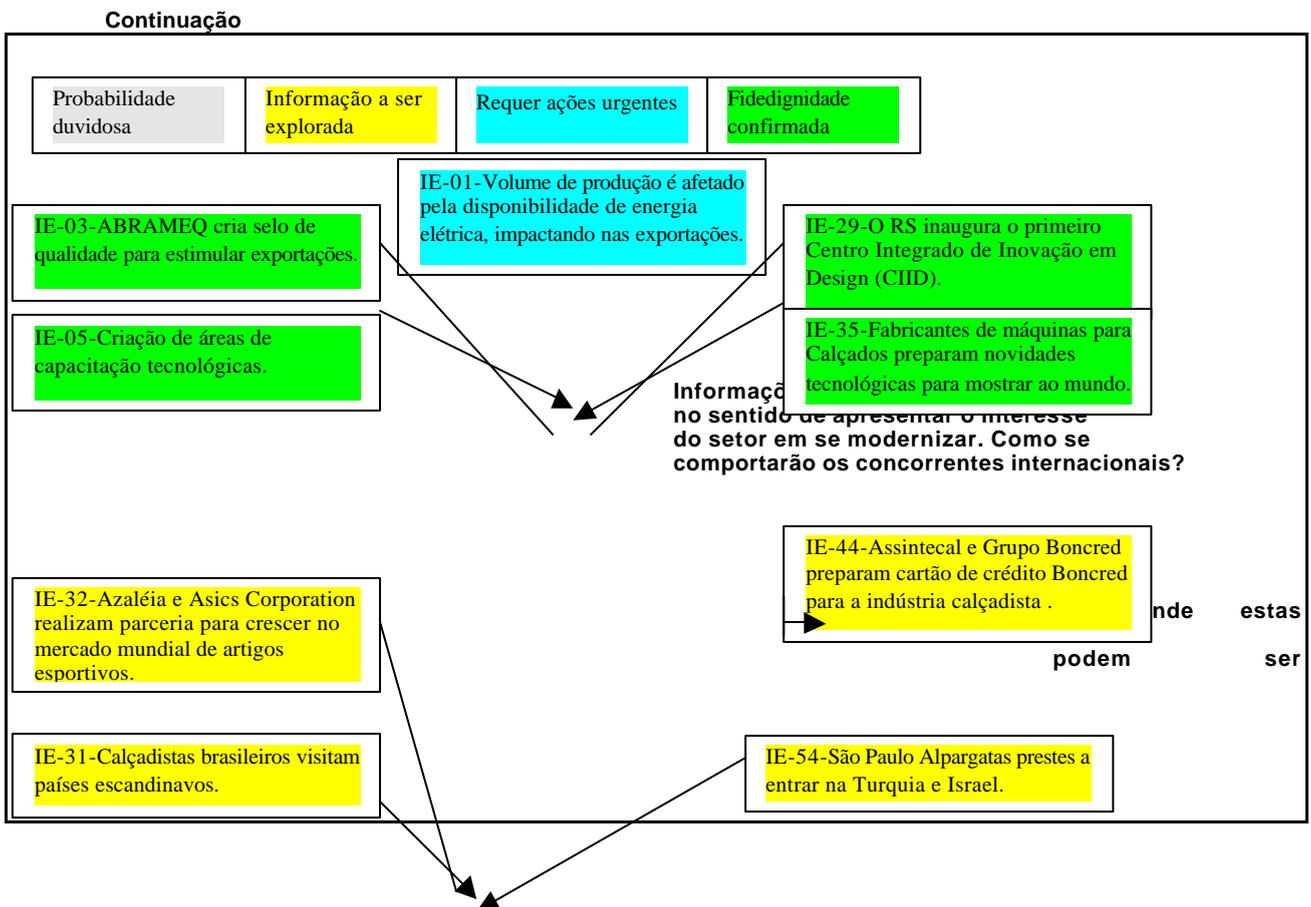


FIGURA 3 - Cenário do setor calçadista brasileiro.



São todas informações
refletem o interesse de
exportações. Resta saber
maneira individualizada
aos interesses das associações calçadistas.

IE-57-Governo lança plano de
promoção comercial para exportar
melhor para países não tradicionais.



Não é prudente depender apenas
tipo de incentivo. As
em grupo, podem ter efeitos

deste
ações particulares,
mais eficazes.

FIGURA 4- Quebra cabeças do Setor Calçadista Brasileiro

Continuação

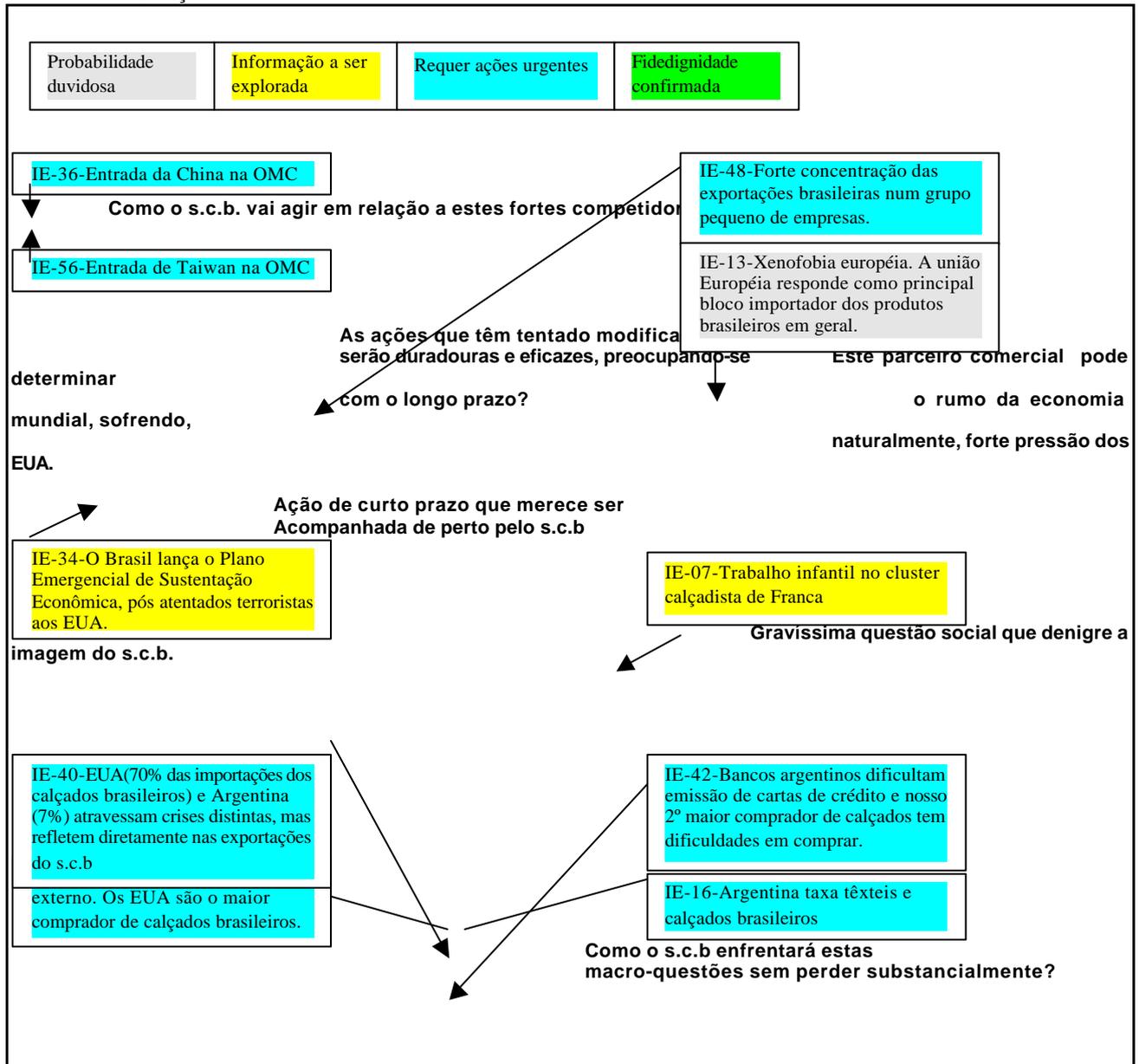


FIGURA 4 - Quebra cabeças do Setor Calçadista Brasileiro (eliminar a fig. 4)

Assim, no caso do setor calçadista brasileiro, pode-se observar o seguinte:

⇒ Da análise do cenário obtido, nota-se que o setor calçadista brasileiro demonstra tendência a modernização, quando mostra-se interessado em eventos onde há possibilidades de trocas de informações com profissionais de outros países, ou ainda, quando investe em centros de capacitação tecnológica e gerencial. O setor também mostra-se vulnerável, como outros setores da economia brasileira, à ocorrência de eventos internacionais que geram instabilidade. Também foi observado que alguns investimentos são importantes para o setor calçadista, como o caso da distribuidora de petróleo do MS.

⇒ No que tange à crise energética no Brasil em 2001, vários setores econômicos foram afetados, inclusive o setor calçadista.

⇒ Em relação a concorrência internacional, foi verificado que o setor calçadista tem se preocupado em agregar valor aos produtos semi e manufaturados, como couros e calçados, ocupando uma posição de fornecedores de qualidade reconhecida. Outro aspecto relevante é que o setor calçadista tem priorizado o contato e prospecção de novos clientes, como os relacionamento com os países asiáticos, incluindo os do oriente médio. A entrada da China e Taiwan na OMC promete um aumento das pressões sobre o setor calçadista. Estes imensos mercados (totalizando, aproximadamente, 2,3 bilhões de consumidores) podem proporcionar

maiores vendas aos exportadores, mas a questão crucial é que tem baixos níveis salariais, os quais interferem nos preços finais de seus produtos.

⇒ Outro aspecto importante, que interfere no setor, é a ação política dos governos. O governo brasileiro em geral, oferta incentivos para vários setores econômicos, incluindo o calçadista. Após os atentados terroristas de 11 de setembro de 2001, o governo brasileiro chegou a realizar uma reunião de emergência para sustentação da economia. Alguns setores do governo também têm sido favoráveis à concessão de incentivos aos grandes exportadores de calçados. Tem sido demonstrada uma vontade em apoiar as ações particulares dos grupos exportadores, inclusive com monitoramento diário do desempenho das exportações por parte de alguns ministérios, como o do desenvolvimento, indústria e comércio e o das relações exteriores.

⇒ A divulgação/imagem do setor calçadista no exterior pode ser observada. Problemas, como a exploração do trabalho infantil no polo calçadista da Franca, têm sido estudados e divulgados, causando constrangimento e retaliação. Por outro lado, no sul do país, atitudes como criação de modelos de tratamento de resíduo pesado tóxico são benéficos à imagem do setor.

⇒ A crise na Argentina tem afetado direta e, negativamente, os interesses do setor calçadista brasileiro (dificuldade de obtenção de cartas de crédito).

⇒ A desaceleração da economia norte-americana, eventos políticos são aspectos negativos deste parceiro comercial, principal comprador dos calçados brasileiros. O poder de barganha deste cliente dos EUA é excessivo, uma vez que são responsáveis por 70% das importações dos calçados brasileiros.

Ameaças e Oportunidades ao Setor Calçadista Brasileiro

A partir das considerações apresentadas, foram sintetizadas, na Tabela 1, as principais ameaças e oportunidades do setor calçadista brasileiro (SCB).

| <u>AMEAÇAS AO S.C.B</u> | <u>OPORTUNIDADES AO S.C.B</u> |
|---|--|
| <p>Grande dependência do Brasil em relação ao capital externo, gerando barreiras ao crescimento. Nesta situação o custo do dinheiro fica maior e os investimentos são Crise energética e seus desdobramentos, ocasionando queda na produção de calçados e, conseqüentemente, nas exportações.</p> <p>China e Taiwan na OMC</p> <p>Imagem do setor, em alguns países como..., relacionada com exploração do trabalho infantil, deteriora intenções de expansão de vendas externas futuras.</p> <p>Argentina: País fragilizado por suas experiências políticas, as quais afetam o desempenho econômico há um longo período. Principal parceiro econômico do Brasil no Mercosul, a Argentina tem preocupado investidores externos, uma vez que o risco total deste país tem aumentado refletindo negativamente nos setores brasileiros que tem relações comerciais com este país.</p> <p>EUA: Maior parceiro econômico brasileiro com crescimento econômico reduzido, além de ameaças de aumento de xenofobia generalizada após atentados terroristas de 11 de setembro de 2001.</p> | <p>Atualmente, com a desvalorização do Real, o setor calçadista, tradicionalmente exportador, poderia alavancar suas vendas externas.</p> <p>Parcerias com outros setores da economia, como o caso da distribuidora de Petróleo do Mato Grosso do Sul que investiu R\$ 4 milhões na indústria do couro.</p> <p>Prospeção de novos mercados, tendência que deve permanecer e já conta com apoio do governo.</p> <p>Atuação sobre resíduos pesados, transformando-os em produtos recicláveis, auxilia na reconquista da imagem do setor frente a comunidade internacional.</p> |

TABELA 1 – Ameaças e Oportunidades ao Setor Calçadista Brasileiro

AVALIAÇÃO DAS FONTES UTILIZADAS NA PESQUISA

A criação do diário gerou um grande volume de dados. As informações coletadas e disponíveis foram aquelas consideradas de tipo antecipativo.

Foi constatado que a Internet é uma ferramenta extremamente acessível, exigindo um grau mínimo de habilidade de navegação. No entanto o grande volume de dados com qualidade variada dificulta o processo de seleção. .

CONCLUSÕES

O trabalho buscou fazer uma análise do uso de Internet para inteligência antecipativa.

A partir da construção de um diário e da organização das informações coletadas a través de um quebra-cabeça, foi possível inferir algumas estratégias do setor calçadista brasileiro, notadamente em relação à concorrência internacional e a partir destas conclusões, sugerir possíveis ações de serem tomadas que visam fortalecer o setor calçadista nacional.

Esta abordagem destaca elementos do setor calçadista brasileiro que foram monitorados.

O trabalho utilizou a Internet como uma ferramenta na busca de informações de caráter antecipativo.

Mesmo dispondo de poucos recursos para investimentos em processos de inteligência antecipativa, uma empresa pode fazer uso desta abordagem considerando que os custos são relativamente baixos para a sua utilização, permitindo ganhos qualitativos pela análise do ambiente externo e a possibilidade de movimentos estratégicos que suplantem intenções dos concorrentes.

REFERENCIAS

Ansof f, I. Implementando a Administração Estratégica, São Paulo: Atlas, 1994.

ATTAWAY, Morris C., *A Review of Issues Related to Gathering and Assessing Competitive Intelligence: American Business Review*, January, 1998.

DROUVOT, H.ubert, PICCININI, Valmiria V.& DE ALMEIDA, Fernando F.C., *A Posição dos Calçados Brasileiros de Couro no Mercado Francês(1990-1999)*, , Colloque Franco Bresilien sur les relations industrielles Franco Brésiliennes, Grenoble, 29 e 30 mars, 2001.

GARCIA, Renato R. C., *Aglomerções Setoriais ou Distritos Industriais: Um Estudo das Indústrias Têxtil e de Calçados no Brasil*, Campinas, 1996.

LESCA, Humbert & BLANCO, Sylvie, *Business Intelligence : Integrating Knowledge Into the Selection of Early Warning Signal.* Workshop on Knowledge Management, CEA, 1998.

LESCA, Humbert, *Como dar um Senso Útil às Informações Dispersas para Facilitar as Decisões e Ações dos Dirigentes – o problema crucial da inteligência competitiva através da construção de um PUZZLE.* Revista Eletrônica de Administração, Ed.3, V.2, N.2

LESCA, Humbert, *The Crucial Problem of the Strategic Probe : The Construction of the PUZZLE – Serie RECHERCHE – C.E.R.AG. 95-02 – Avril, 1995*

McCUNE, Jenny C., *Snooping on the Net, it pays to gather competitive intelligence online.* American Management Association Review, July/August, 1997.

MONTGOMERY, David B. & WEINBERG, Charles B., *Toward Strategic Intelligence Systems,* Revista Marketing Management, 1998, V.6, N.4.

PAWAR, B. C. & SHARDA, R., *Obtaining Business Intelligence on the Internet,* Revista Long Range Planning Review, Abril, 1997.

VEDDER, R.; VANECK; M. T. C.; GUYNES, S. e CAPPEL, J.J. CEO and CIO perspectives on Competitive Intelligence. Communications of the ACM, v.42,n.8, p.109-116, 1999.