

UMA VISÃO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL NAS INDÚSTRIAS CALÇADISTAS DE FRANCA-SP

Érica Aparecida Araújo (EESC - USP)

1. Introdução

No bojo da atual globalização econômica, que compele as empresas a um esforço crescente na busca da competitividade por meio de novas estratégias, concepções de gestão e produção, procuram-se alternativas que agreguem valor ao produto e serviço, a um custo mínimo, visando não simplesmente satisfazer o cliente, mas encantar e gerar novas necessidades. Gerir as atividades e processos da organização de maneira que garanta a eficácia de todos os recursos disponibilizados pela empresa de forma que atinja otimização dos objetivos planejados, esta sendo compreendido de fundamental importância para o bom desenvolvimento da organização diante de seu mercado interno e externo.

As empresas que pretendem destacar estão a buscar apoios de modelos de gestão, ferramentas e técnicas que auxiliem enfrentar esta complexidade do ambiente competitivo, a evoluir e inovar. Quando se diz “inovar” é necessário ter em mente o enfoque *schumpeteriano*, não somente tecnológico, mas um conceito em sentido amplo, podendo ser quaisquer mudanças econômicas, ou nos produtos, nos processos produtivos, no desenvolvimento de novas fontes de suprimento de matéria-prima ou outros insumos, nas organizações das empresas, na gestão, nos próprios mercados, e em termos geográficos. É um processo ininterrupto de introdução e difusão de inovações que emergem em busca de novas oportunidades de negócios, mercados, vantagens competitivas e lucrativas. O conceito de inovação pretende aqui abranger todas as dimensões de análise que influenciam o desenvolvimento, a difusão e o uso das inovações tecnológicas, ou seja, os aspectos econômicos, sociais, político-institucionais, organizacionais e até culturais que condicionam os processos inovativos (PESSOA & OLIVEIRA, 2001).

Esse cenário se caracteriza pela necessidade de adoção de uma gestão capaz de “inovar” e antecipar-se às mudanças de mercado. Para isso as empresas precisam se conhecer, levantar suas carências por processos e/ou áreas, seu

mercado para conseguirem gerir de forma a maximizar os resultados organizacionais. As indústrias calçadistas possuem uma lacuna nesses aspectos e em termos gerenciais que envolvem a direção e a organização de suas áreas operacionais sobre embasamento de conhecimento técnico-científico que emerge da coexistência ou da relação entre teoria e prática (BARROS & LEHFELD, 1999). É um aperfeiçoamento do conhecimento comum e ordinário, obtido através de um procedimento metódico que surge não apenas da necessidade de encontrar soluções para problemas de ordem prática, mas do desejo de fornecer explicações sistemáticas que possam ser testadas e criticadas através de provas empíricas (KÖCHE, 1984).

O artigo tem como objetivo suprir esta lacuna e proporcionar uma visão geral da prática de gestão organizacional nas indústrias calçadistas do município de Franca-SP, uma vez que identificou ser um tema inexplorado. Além de principiar conhecimento formal da gestão, é uma explanação que propõe questões para reflexão da forma de gestão e pensar do setor, que demonstra carência de pesquisas e estudos para auxilia-los na busca pela excelência de resultados.

A seguir apresenta o pólo calçadista de Franca-SP, a metodologia utilizada, o resultado da pesquisa subdividido em três secções (empresa & logística, *marketing* e gerenciamento) para melhor visualização dos dados, e considerações finais.

2. O pólo calçadista de Franca-SP

O setor calçadista e o de artefatos de couros têm uma posição relevante na participação econômica do país – terceiro principal item da balança comercial brasileira – e contribuem na formação do Produto Interno Bruto (PIB) com 5,6%¹.

O Brasil se destaca entre os maiores produtores mundiais de fabricantes de manufatura de couro detendo o terceiro lugar, e quinto no *ranking* da exportação e consumo².

A maior concentração do parque calçadista brasileiro está distribuída pelas regiões Sul (empresas de grande porte, localizadas no Rio Grande do Sul), Sudeste (destaque interior de São Paulo com as cidades de Jaú, Franca e Birigui; estado de Minas Gerais – região de Nova Serrana), e Nordeste (destaque para Ceará, Bahia e Paraíba)³.

O município de Franca foco do estudo, localizado no nordeste do estado de São Paulo, contribui com 4,7% da produção nacional e com 4,8% na exportação⁴. Destaca-se como o principal pólo de calçados masculinos de couro e o único do estado a possuir toda a cadeia produtiva, desde curtimento e preparação do couro, fabricação de calçados, máquinas, equipamentos, adesivos e selantes (SUZIGAN et. al., 2001). Contempla aproximadamente 760 indústrias⁵ de calçados entre micro, pequenas, médias e grandes, que empregam em torno de 27 mil pessoas⁶, representando 47,9% da geração de emprego no estado, pelo setor.

Percebe-se mão-de-obra intensiva na produção de calçados, característica marcante do setor que utiliza baixo nível tecnológico e alto trabalho artesanal, sem a necessidade de grandes especializações, o que facilita a formação de novas empresas no ramo, em que a magnitude do capital não parece ser componente decisivo para o início do empreendimento e a capacidade criativa constitui um aspecto relevante⁷.

Pesquisas realizadas por BARBOSA (2006), contam que as indústrias de calçados de Franca surgiram de pequenos capitais evoluindo gradativamente da fase artesanal, passando à manufatura a partir dos anos 70, quando o setor já se encontrava consolidado, o grande capital se fez presente. Deste modo os empresários calçadistas originaram-se de modestos empreendimentos iniciados por artesãos e pequenos comerciantes. O autor demonstra que 65% dos empresários pesquisados declararam ter sido operários antes de se tornarem industriais. Destes, 70% chegaram a realizar alguma atividade ligada à produção no início da empresa e 45% ainda realizam tais funções, mantendo pouco ou nenhum conhecimento técnico-científico, sendo importante o *saber-fazer*, a habilidade manual de criar e desenvolver o calçado. Fortalecem o apego a uma cultura arraigada no passado, com mentalidade tradicional, aferrada a modelos obsoletos de gestão, baixo nível de cooperação e frágeis relações de confiança no interior da cadeia produtiva.

3. Metodologia

A metodologia empregada valeu-se de explorar artigos, pesquisas, bibliografias desenvolvidas por autores no setor e utilizou-se de entrevistas estruturadas em seis empresas calçadistas, duas de cada porte classificação

utilizada pelo SEBRAE (de 1 a 99 funcionários - pequeno porte; 100 a 499 funcionários - médio porte; e acima de 500 grande porte), no município de Franca-SP, no período de maio a junho de 2007. A escolha das empresas foi com base na experiência de profissionais ligados a área, ao qual selecionou-se empresas que deveriam estar no mercado há mais de 10 anos e com um grau de representatividade no ramo. Este critério partiu do pressuposto de que, devido a tradição destas organizações, já possuísem suas áreas estruturadas e desenvolvidas. As entrevistas foram realizadas com os diretores/proprietários, as vezes, sendo solicitado a presença dos responsáveis de cada departamento para obter maiores informações.

A pesquisa pode ser entendida como qualitativa, onde o pesquisador é um interpretador da realidade (BRADLEY, 1993), que estuda um fenômeno complexo que não tende a quantificação, mas à aprender a observar, registrar e analisar interações reais entre pessoas e sistemas (LIEBSCHER, 1998). Pode ser vista também como exploratória porque objetiva proporcionar uma visão geral do tipo aproximativo acerca de determinado fato, sendo realizadas especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (GIL, 1999).

4. A pesquisa

À luz de artigos e estudos já desenvolvidos, não exaustivos porém representativos, e entrevistas a seis importantes empresas calçadistas de Franca-SP, segue resultado da pesquisa subdividida em três seções: empresa & logística, *marketing* e gerenciamento. Todas estas áreas estão diretamente inter-relacionadas e são normalmente analisadas de forma integrada, mas para melhor compreensão e facilidade da apresentação dos dados serão desmembradas e focadas de maneira operacional e não a risca de seus conceitos teóricos disseminados.

4.1 Empresa & Logística

No Quadro 1 desta seção será apresentado o tempo de existência dessas empresas, observa-se que todas já encontram consolidadas no mercado, número de funcionários e síntese das atividades logísticas. Aqui logística será tratada de forma

operacional (fornecedores, produção, estoque e distribuição), pois o seu conceito é pouco difundido no setor.

Council of Supply Chain Management Professionals (2006) define logística como parte dos processos da cadeia de suprimentos que planeja, implementa, controla de maneira eficiente e efetiva o fluxo direto e reverso e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor. Ela inclui todas as operações logísticas dos elos da cadeia (interna e externa) e proporciona o produto e/ou serviço certo, no lugar certo, na hora certa e nas condições desejadas (LA LONDE & MASTERS, 1994; BALLOU, 2001). Essa logística integrada implica em melhorar o desempenho global da cadeia, contribuir para o processo de criação de valor ao cliente, ajudar a planejar de forma holística e obter vantagens estratégicas (BOWERSOX & CLOSS, 2001). Já para as indústrias calçadistas, logística é somente a parte de distribuição (expedição: fábrica-cliente), apesar de terem ouvido falar da integração dos processo logísticos.

Quadro 1: Empresa & Logística

Questões analisadas	Pequena 1 - 99 funcionários		Média 100 - 499 funcionários		Grande acima de 500 funcionários	
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F
Tempo de existência	16 anos	45 anos	24 anos	22 anos	25 anos	15 anos
Nº funcionários	50	80	150	150	2.000	730
Produção diária	400 pares.	400 pares.	1.500 pares.	2.000 pares.	9.000 pares.	2.000 pares.
Tempo de ciclo de pedidos	30 a 60 dias.	30 a 60 dias	30 a 60 dias	40 a 60 dias	30 a 60 dias	30 a 60 dias
Layout da produção	Esteira.	Célula de produção.	Esteira e célula.	Esteira.	Esteira e célula.	Esteira e célula.
Métodos e controle de produção (ferramentas)	Não tem métodos e controle formal; visa produzir o melhor.	Não se segue um processo, uma metodologia.	Informais; focam na minuciosidade do controle de qualidade (existem pessoas-chaves para controlar).	O que importa no processo de produção é que seja bem feito e com qualidade.	Informais; <i>Kambam</i> adaptado e visa qualidade.	Informais; concentra no controle de qualidade.
Produtos de pronta entrega e estoque de matérias-primas	Não possui porque acredita ser inviável financeiramente, pela incerteza do mercado e vira leilão (pequeno estoque de matérias-primas).	Não tem, porque trabalha com produtos personalizados. E na cultura do setor não é bem visto ter estoque (possui estoque de algumas matérias-primas).	Produtos de pronta entrega é paradigma de preço barato perante os lojistas (mantém estoque mínimo de determinadas matérias-primas).	Estoque é sinônimo de dinheiro parado, por isso trabalha sob pedido (estoque só de matérias-primas e o mínimo possível).	Não acha vantajoso (somente estoque de segurança de matérias-primas padrões).	Mantém estoque mínimo dos produtos mais vendidos, pois tendem a serem solicitados (estoque mínimo de matéria-prima).
Tipos de transporte	98% rodoviário; 1,5% naval; 0,5% aéreo.	80% rodoviário; 16% naval; 4% aéreo.	97% rodoviário; 3% aéreo.	70% rodoviário; 25% naval; 5% aéreo.	50% rodoviário; 45% naval; 5% aéreo.	90% rodoviário; 9,8% naval; 0,2% aéreo.
Quantas opções de transportadoras cadastradas	05 transportadoras.	10 transportadoras.	06 transportadoras.	03 transportadoras.	12 transportadoras.	10 transportadoras.
Quantas	Couro: 04;	Couro: 10;	Couro: 20; Solado: 15;	Couro: 20;	Couro: 12; Solado:	Couro:02;

opções de fornecedores cadastrados	Solado: 06; Formas: 02; Palmilha: 01; Emb.: 03.	Solado: 06; Formas: 02; Palmilha: 05; Emb.: 02.	Formas: 02; Palmilha: 10; Emb.: 05.	Solado: 10; Formas: 02; Palmilha: 05; Emb.: 06.	05; Formas: 03; Palmilha: 06; Emb: 12.	Solado:04; Formas: 02; Palmilha: 03; Emb.:03.
Importa matérias-primas, componente, maquinário visando reduzir custo	Não, acredita ser uma operação insegura por causa da variação do dólar.	Importa 5%, acredita ser rentável em período de cotação baixa do dólar.	Não importa, por enquanto.	Importa 10% das matérias-primas.	Importa 7% de matérias-primas diferenciadas.	Não importa, porque não vê considerável rentabilidade.
Contratos com fornecedores e transportadoras	Informais; trabalha com cotação; exceto um fornecedor que o considera com qualidade incomparável; o preço deste é respeitado, diz ser parceiro.	Informais, mas cumprem à risca o combinado.	Começando a fazer contratos com algumas transportadoras. O restante é informal, mas com análise rígida de preço, tempo de mercado, honra a prazos e compromissos.	Informais; segundo a empresa não é da cultura do setor e não se tem preocupação com isso.	Informais, "a confiança é no fio do bigode".	Informais, não é praxe do setor.
Conceito de logística integrada	Visualiza logística somente de transporte (fábrica-cliente)	Considera logística somente de transporte (fábrica-cliente), mas já ouviu falar do conceito.	Conhece o conceito de logística integrada, mas trabalha com o conceito de transporte (fábrica-cliente)	Já viu algo sobre o assunto, mas trabalha só com logística de transporte (fábrica-cliente).	Já ouviu falar sobre o assunto, mas não utiliza. Somente logística de transporte (fábrica-cliente).	Conhece o conceito, mas não utiliza. Logística somente de transporte (fábrica-cliente).

No Quadro 1, verifica-se que independente do porte das empresas possuem quase as mesmas características:

- Mesmo tempo de ciclo de pedidos (exceto empresa D que no prazo mínimo são 10 dias a mais). Predomina o transporte rodoviário no mercado interno e no externo o naval com uma pequena percentagem no aéreo (casos de urgência ou de clientes exigentes que se preocupam mais com prazo do que com o custo).

- Não utilizam nenhum sistema de produção, métodos (*Just-in-Time, Kanban, Seis Sigma, Lean, FMEA, QFD, kaisen, benchmarking*, etc) ou ferramentas (pareto, espinha de peixe; gráficos, matrizes, etc) que auxiliem no controle e planejamento da produção para orientar nas tomadas de decisão, salientam que o importante é o *saber-fazer* e bem feito.

- Referente ao estoque de produtos acabados não é bem visto no setor, pois os lojistas acreditam que sejam produtos parados, que não tiveram saída e querem assim pagar abaixo do preço. Além das indústrias calçadistas acharem não ser viável financeiramente, significando dinheiro parado, preferem trabalhar sob pedido. Somente a *empresa F* mantém um estoque mínimo de alguns produtos acabados que consideram ter tido boas vendas, pois normalmente o cliente final tende a solicitar, e como possuem franquias não tem problema com o preço. Todas as indústrias possuem estoque mínimo de matéria-prima que é determinado de maneira intuitiva não tendo controle e avaliação se quantidade é adequada.

• Não usufruem de contratos com seus fornecedores e transportadoras, trabalham informalmente. Utilizam de cotações e analisam a matéria-prima na hora da chegada se esta tudo em conforme da qualidade e especificações que solicitaram durante a cotação. A *empresa C* diz ir no fornecedor depois de aprovado a cotação para conferir a matéria-prima antes de chegar na fábrica para precaver de transtornos. Já *empresa F* tenta restringir seus fornecedores de couro em dois, negociando com contrato informal de fornecimento, porque acredita que é uma matéria-prima de suma importância e que não dá para ficar comprando sobre cotações. Todas argumentaram que se por ventura algum fornecedor ou transportadora não honrar o combinado, ficarão fora das próximas negociações perdendo credibilidade, mas segundo-os isso ocorre raramente.

A *empresa C* foi a única estar começando a utilizar de contratos formais com cláusula de multas para algumas transportadoras que atendem a região Nordeste do país. Esta decisão foi tomada depois de análise de relatórios de frequência de prazo de entregas que começaram a serem desenvolvidos na área de expedição e constatado insatisfação dos clientes.

4.2 Marketing

O Quadro 2 demonstra a visão de *marketing* mais sucinto mostrando o produto, mercado, preço, propaganda, marca e canais de vendas sob a perspectiva dos quatro P's (produto, preço, praça e promoção) ferramentas de *marketing* classificadas por Mc CARTHY (1983) para as empresas perseguirem seus objetivos de *marketing* no mercado-alvo.

Quadro 2: *Marketing*

Questões analisadas	Pequena 1 - 99 funcionários		Média 100 - 499 funcionários		Grande acima de 500 funcionários	
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F
Estilo; % de marca própria	Grife jovem; 25% a 30% marca própria.	Grife de marca; 50% marca própria.	São produtos ecléticos (casual, social, <i>adventure</i> , sapatênis, tênis); 100% marca própria.	Social e sapatênis; 10% marca própria.	Social e jovem; <i>design</i> próprio; 80% marca própria.	Social fino; 100% marca própria.
O que vendem ao consumidor/ diferencial	Qualidade e <i>design</i> diferenciado.	Produto personalizado e de qualidade.	Vendemos para quem é apaixonado pela marca, seguindo junto qualidade, conforto, <i>design</i> , solicitado por cada região pesquisada.	Produto com qualidade.	Produto com qualidade e <i>design</i> diferenciado.	Os produtos são focados para a classe média alta para cima, sendo produtos de alta qualidade com grande valor agregado.
P&D baseado em custo de compra e produtividade	Faz o protótipo depois a análise de otimização do custo.	Baseado no desenho, seleciona matéria-prima depois o modelista finaliza	Faz pesquisa de mercado por região, estuda os fornecedores e custos, focando na qualidade. Depois o modelista concretiza a	P&D desenha e vai analisando os custos matéria-prima, quando finaliza o protótipo já tem o	Em primeiro momento focam desenvolver o melhor, depois a análise para otimizar o custo.	P&D juntamente com a área de custos vão trabalhando de forma a finalizar o custo e o

		adequando os materiais.	idéia.	custo pronto.		protótipo ao mesmo tempo.
Faixa de preço	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 70,00	R\$ 65,00	R\$ 75,00	R\$ 120,00
Pesquisa o preço da concorrência	O próprio mercado apresenta isso, através de vitrines e clientes.	Não se precisa de pesquisa; é uma coisa automática e visível (vitrines e clientes).	Faz pesquisa 3 vezes ao ano por regiões questionando os lojistas sobre a média de preço que predomina no fechamento do caixa; observa vitrines.	Analisa as vitrines e clientes.	Vitrines e clientes.	Vitrines e clientes.
Crescimento da empresa (%)	Mantém estável nos últimos anos.	Mantém estável nos últimos anos.	Cresceu 35% no mercado interno nos últimos 3 anos (média 11,7% ao ano).	Teve algum percentual de crescimento, mas não soube dizer.	Cresceu de 20 a 25% nos últimos 6 anos (média 3,3% a 4,2% ao ano).	Cresce em média 10% ao ano.
Propaganda, Meios de divulgação	Não utiliza de propaganda; divulgação boca a boca, representantes e feiras.	Utiliza-se raramente de propagandas em revistas, possui site da empresa, grande divulgação feiras.	Propaganda em revistas, <i>folders</i> , <i>outdoor</i> , no site da empresa, patrocínios de eventos culturais, shows, esportes e feiras.	Não utiliza de propaganda; divulgação boca a boca e representantes.	Propaganda com pessoas famosas em revistas, <i>folders</i> , <i>outdoor</i> , no site da empresa e feiras.	Propaganda com pessoas famosas em revistas, <i>outdoor</i> , no site da empresa e feiras
Canais de vendas (emissão de pedido; transmissão para empresa)	98% representantes (fax, e-mail, sedex); 2% <i>telemarketing</i> .	90% representantes (fax, e-mail); 10% lojas próprias.	100% representantes (Está em teste transmissão on-line dos pedidos; sistema integrado; antes era fax e e-mail).	100% representantes (fax e e-mail).	100% representantes (fax, e-mail e está começando utilizar transmissão on-line).	90% vendedores (transmissão on-line dos pedidos; sistema integrado); 10% franquias.
Inserção no mercado externo	Agente de exportação e Feiras.	Feiras.	Vendas diretas, agente de exportação e Feiras.	Agente de exportação.	Agente de exportação, vendas diretas e Feiras.	Franquias.
% Exportado da produção total e rentabilidade; Quantos % são marcas próprias	Exporta 1,5% USA; 0,5% diferentes países/sazonais; Não é rentável; 0% marca própria.	Exporta 20% para diversos países/sazonais; É rentável caso não faça contratos a longo prazo; 20% marca própria.	Exportar 3% entre Europa e América do Sul; É rentável desde que bem negociado em curto prazo; E frisa não fazer negócios com USA, porque querem impor os preços; 100% marca própria.	Exporta 10% USA e Europa; 20% América do Sul; Não é rentável, vende para não perder mercado; 3% marca própria.	Exporta 35% USA; 15% Europa; Não é rentável, margem de lucro quase zero. Trabalha para manter-se no mercado; 60% marca própria.	Exporta 10% entre USA, Europa e América do Sul; É rentável, porque trabalha com franquias; 100% marca própria.

Didacticamente *marketing* é conceituado como dar satisfação aos clientes atuais de forma lucrativa, e tendo como meta atrair novos clientes prometendo um valor superior (KOTLER; ARMSTRONG, 1998). É a empresa inteira, seu resultado final visto sob a perspectiva do clientes (DRUCKER, 1981). É mais do que a forma de sentir o mercado e adaptar produtos e serviços, é um compromisso com a busca da qualidade de vida dos consumidores (COBRA, 1992). Uma definição mais concreta é um processo social e gerencial pelo qual o indivíduo e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação de valor, oferta, transações e troca de produtos (bens, serviços e idéias) com outros (KOTLER, 1998).

Examinar-se, no Quadro 2, que os estilos dos calçados são eclético, as empresas A, B, D e E vendem o produto ao cliente oferecendo qualidade e *design* diferenciado, não tem a preocupação escancarada como a empresa C e F de vender algo mais que a necessidade e satisfação, tentam criar e agregar valor para chamar a atenção do cliente.

No desenvolvimento do produto todas as empresas demonstraram não se preocuparem em primeiro momento com a produtividade e se algum detalhe do

calçado afetará o ritmo da produção. Analisam o custo do produto referente a matéria-prima e componentes, depois inclui o valor da mão-de-obra, salientam que o processo de produção não tem muita variação de forma a impactar a margem normalmente prevista. Mas, nenhuma possuem mensurado e documentado se isto realmente condiz.

Já no preço de venda observa-se que quase todas trabalham na mesma faixa de preço (salvo a *empresa F* que tem uma variação de 62% a mais). Referente a pesquisa de preço de venda da concorrência, somente a *empresa C* utiliza de pesquisa formal questionando os lojistas os preços trabalhados por região do país. As demais indústrias observam de maneira informal as vitrines e que os lojistas comentam na hora da negociação para verem se estão dentro do preço do mercado.

Seus canais de vendas predominam representantes no mercado interno e no externo variam entre agentes e feiras com ressalva a *empresa F* que possui franquias. Ao crescimento no mercado as *empresas A* e *B* disseram terem mantido estáveis, a *empresa D* não soube dizer quanto cresceu, *empresa C* vem crescendo em média 11,7% ao ano, a *empresa E* de 3,3% a 4,2% e a *empresa F* 10% ao ano. Estas três últimas *empresas C, E* e *F* retribuem o aumento nas vendas ao investimento em propagandas e divulgação constante da marca, perceberam que gera maior segurança, *status* e credibilidade perante a visão do cliente. Segundo KOTLER (1998) a propaganda é uma das ferramentas mais comuns que as empresas usam para dirigir comunicações, sugerir, informar ao mercado novos produtos, manter o produto nas mentes dos compradores e persuadir os clientes e públicos-alvo a desenvolver preferência de marca.

Observa-se também que estas três empresas desenvolvem o foco na marca própria (*empresas C* e *F* 100%, *empresa E* 80%). Que segundo CHURCHILL & PETER (2000), o valor da marca compreende a lealdade do consumidor pela marca, o nível de conhecimento sobre a mesma, qualidade percebida, associações da marca e outros ativos como a aceitabilidade no canal varejista. Uma marca não é necessariamente um produto de qualidade superior, mas um nome de qualidade superior, uma palavra na mente (RIES, 1998). Podendo conduzir até seis níveis de significados: atributos (ex. sugere produtos caros, bons e de alto prestígio); benefícios funcionais e emocionais (ex. *status*); valores (ex. simboliza desempenho, segurança e prestígio); cultura (ex. cultura germânica: organizada, preocupada com a

qualidade e eficiente); personalidade (projectar certa personalidade); e usuário (tipo de consumidor que se adequa usar o produto). Desenvolver um produto de marca requer um grande investimento de longo prazo, especialmente em propaganda, promoção e embalagem, mas com uma boa criação e gestão da marca pode gerar bons resultados no mercado e grande valor patrimonial (KOTLER, 1998).

No mercado externo somente a *empresa F* investe em propaganda porque possuem franquias dizendo ser rentável por este motivo. As demais não veem muita rentabilidade trabalhar com o mercado externo desde que seja bem negociado e a curto prazo, acreditam que o mercado interno tem muito a oferecer.

4.3 Gerenciamento

Nesta última parte da pesquisa (Quadro 3) as empresas foram questionadas sobre como gerenciam os processos e atividades organizacionais, qual nível hierárquico toma as decisões, como desenvolvem planejamento e controle, baseam em quais informações, e se visualizam alguma área e/ou processos que necessitam ser melhorados.

Segundo CATELLI (1972) o gestor, pessoa que gerência, é quem toma as decisões para que as coisas aconteçam, de tal forma que conduza a empresa alcançar seus objetivos. Utiliza-se do processo de gestão organizacional que passa pelo tripé: planejamento, execução e controle.

Quadro 4: Gerenciamento

Questões analisadas	Pequena 1 - 99 funcionários		Média 100 - 499 funcionários		Grande acima de 500 funcionários	
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F
Área (depto) e nível hierárquico, administra os processos/atividades	Diretoria; Sócio-diretor.	Diretoria; Sócio-diretor.	Departamentalizado por supervisores reportando a gerência nacional que reporta ao diretor proprietário.	Departamentalizado por supervisores, reportando à diretoria (Proprietário).	Departamentalizado por gerência reportando à diretoria (Sócios).	Departamentalizado por gerência reportando à diretoria (Sócios).
Planejamento, Metas e Sistema de incentivo/motivação	Informal, decisões no dia-a-dia. Não possui sistema de incentivo.	Informal, decisões no dia-a-dia. Raramente proporciona alguns benefícios aos funcionários internos.	Formalizado planejamento de crescimento de vendas. Possui sistema de incentivo principalmente aos representantes.	Informal. Não possui sistema de incentivo.	Informal. Não possui sistema de incentivo.	Semi-formal. Não possui sistema de incentivos aos representantes e funcionários alguns brindes final do ano.
Pontos fortes e fracos dos processos/atividades	Acredita que todos os pontos são equilibrados não se tem um controle formal.	Busca o equilíbrio dos processos/atividades, não tem uma que mereça atenção.	Tem-se o equilíbrio em todas, e, caso ocorra desequilíbrio, este é trabalhado no momento. Está estudando para diminuir prazo de entrega.	Não visualiza um processo/atividade que se destaque ou mereça mais atenção.	Não tem registrado os problemas, mas sabe que alguns departamentos possuem mais que outros.	Considera que todos estão equilibrados, caso contrário não conseguiria crescer.

Softwares	Software simples, específicos para a indústria calçadista; adaptado conforme solicitação; Algumas informações são feitas à parte (Excel, Word).	Software singelo (cadastro, explosão de materiais, compra e expedição); demais informações feitas à parte (Excel, Word, anotações).	Software em desenvolvimento para empresa, contempla diversas funções e possibilita gerar vários relatórios; está sendo aperfeiçoado com foco em diminuir prazo de entrega (Portal do representante, EDI, CAD e CAM).	Específico para a indústria calçadista; Algumas informações são feitas à parte (Excel), como classificação de fornecedores, prazo de recebimento e entrega.	Software desenvolvido, exclusivo para empresa, contempla as funções fundamentais (EDI, CAD e CAM); Esta em desenvolvimento.	Software, específico p/ a indústria calçadista, sendo adaptado conforme solicitações; Sistema integrado que consegue gerar todas as informações e relatórios necessários.
Sistema formalizado e estruturado para medição e avaliação de desempenho das atividades e processos da empresa.	Não possui, é possível controlar diariamente.	Não considera relevante, porque a empresa é pequena e é possível controlar pessoalmente, através da sensibilidade, caso a caso, sem registrar.	É ainda um sistema informal, mas está se criando uma base no sistema (Software) de avaliação de representantes, dos fornecedores e transportadoras, quanto a prazo de entrega, custo, qualidade e lealdade. Idem aos clientes, com uma base de informações referente a pagamento, compras, um histórico.	Por enquanto não se vê a necessidade de ter um sistema estruturado é possível ir controlando no dia-a-dia..	Tem mensurado alguns custos, mas nada formal. O sistema que esta sendo desenvolvido possibilitará gerar várias informações futuramente.	Sistema informal por departamentos, onde os mesmos controlam os principais custos via sistema.
Projeto de parcerias/ cooperação	Já tentou, mas não deu certo, por causa da desunião, infidelidade ao grupo; são pérfidos.	Tem raramente com alguns fornecedores; com as indústrias acredita ser impossível, pois são individualistas.	Tem com fornecedores e transportadoras. Com outras indústrias acredita não ser possível, pois as matérias-primas são personalizadas.	Tem com um fornecedor; acredita ser muito complicado, pois existe muita desconfiança no setor.	Não é da cultura do setor e prefere não trabalhar. Às vezes criam-se projetos com fornecedores.	Desenvolve raramente com fornecedores. Com as indústrias do setor, considera não serem de confiança.

Todas as empresas pesquisadas são familiares, geridas pelos proprietários e/ou sócios (pais, filhos, irmãos, sobrinhos, etc) com ressalva da *empresa C*, administrada nos últimos sete anos, por um gestor estranho ao quadro familiar, que planeja e controla discutindo as informações com as pessoas chaves de cada área, sendo estas incumbidas de repassar o planejado e organizar em planos micros. Este gestor submete os projetos formais à aprovação do diretor proprietário. As demais empresas pronunciaram ser um processo informal e que as informações são difundidas somente para pessoas que acreditam serem relevantes e não a toda organização.

Como exposto por BAMBERGER (1986), empresas familiares concentram o processo de decisão na pessoa do empreendedor (proprietário), sendo este também responsável pela formulação do planejamento e estratégia. Este processo tende a não ser formalizado, pois o formulador não necessita submetê-lo a outros para aprovação. Torna-se um processo altamente intuitivo do empreendedor, fortemente pautado por opiniões particulares e menos influenciado por informações e análises ambientais complexas (MINTZBERG, 1973).

Para evidenciar esta informalidade no processo de decisão e planejamento segue o que cada empresa respondeu resumidamente quando questionadas sobre planejamento da organização: *empresa A* – estipula metas e faz planejamentos sentindo o mercado, no empirismo, não tem nada formalizado e nem sistema de recompensas; *empresa B* – analisa o mercado e diz não ter muito segredo, por atuar nele há anos, baseando-se na percepção; estipula-se uma meta aos representantes, nada formal, e, de vez em quando, é lhes proporcionado algum tipo de benefício; *empresa C* – tem formalizado a cada representante o quanto precisa crescer no ano; esta meta é baseada na análise da região em que atua, em sua desenvoltura e potencial, fazendo-o encarar como um desafio, recebendo por comissões e recompensas por meta alcançada, tendo assessoria para desenvolvimento (treinamentos, palestras e convenções). Depois, estas metas são somadas e se tem o crescimento total, que é transmitido a toda organização para que se organizem em planos micros por área. Aos funcionários internos são sorteados prêmios no final do ano caso a empresa alcancem a meta planejada; *empresa D* – cresce conforme seus clientes crescem, pois mais da metade de sua produção é destinada a um cliente; não vê necessidade de sistema de recompensa; *empresa E* – tem uma visão macro de quanto pretende produzir e faturar, não possui clara a porcentagem de crescimento que é reajustado conforme as oportunidades do mercado. Também acredita não ser necessário sistema de recompensas aos representantes e funcionários, diz que são bem remunerados; *empresa F* – possui um planejamento semi-formal, com análise no histórico de crescimento de vendas e sensibilidade do ambiente, cria-se uma margem de crescimento que vai sendo reajustada conforme circunstâncias do mercado. Esta meta é repassada aos vendedores da empresa, sendo remunerados com salários e comissões; não recebem outros tipos de recompensas. Aos funcionários internos sorteam alguns brindes no final do ano.

As *empresas C, E e F* estão começando a desenvolver seus *softwares* que poderão auxiliar na geração de informações e facilitar na tomada de decisão. Mas, apenas a *empresa C* demonstrou estar mais estruturada e afincada para que isso aconteça, porque precisa comprovar ao diretor proprietário os resultados de seu planejamento.

As indústrias foram questionadas se conseguem visualizar algum ponto forte ou fraco de seus processos e atividades organizacionais, mas como não utilizam de

dados estatísticos, de mensuração dos resultados não conseguem visualizar algum que mereça destaque. De acordo com SINK & TURTLE (1993) a essência do gerenciamento é que não se pode gerenciar aquilo que não pode ser medido. Deve-se medir para melhorar.

A mensuração promove informações necessárias para a gestão de tomada de decisão (HOLMBERG, 2000), sendo um conjunto de métricas, um processo de quantificação da eficiência e eficácia de uma ação (NEELY, GRERORY & PLATTS, 1995). E interfere no comportamento dentro da organização, necessitando que os indicadores de desempenho sejam analisados e planejados (COLE, 1985; NEELY et al, 1997). E somente será relevante se desencadear a ação, caso contrário representará apenas desperdício de tempo, competência e dinheiro (LORINO, 1996).

Considerações Finais

A contribuição mais importante deste estudo foi a construção de uma visão geral da gestão organizacional das indústrias calçadistas de Franca-SP, onde apresenta resumidamente a área de logística (fornecedores, produção, estoque e distribuição), *marketing* (o produto, mercado, preço, propaganda, marca e canais de vendas) e gerenciamento, na tentativa de conciliar a prática com uma base conceitual teórica para visualizar melhor a discrepância técnico-científica.

Vem preencher também uma lacuna existente da visão sistêmica das áreas funcionais, dos aspectos gerenciais que envolvem a direção e organização dessas empresas, no qual não existia nenhum estudo sobre o assunto no setor. E, a pesquisa evidencia a carência, a falta de disseminação de conhecimento e informação às indústrias calçadistas que se encontram atrofiadas de concepções “inovativas”, em sentido *schumpeteriano*, para aflorar suas excelências de qualidade e resultados perante a acirrada concorrência global.

O artigo deixa algumas questões para reflexão referente a forma de gestão e pensar das indústrias calçadistas: será que o importante nesse setor é o *saber-fazer* e bem feito? A produção pode ser aperfeiçoada com alguns modelos de produção e/ou ferramentas de mensuração? O processo de produção não tem muita variação realmente de forma a impactar no custo e conseqüentemente na margem de venda

do produto? O ciclo do pedido poderia ser menor tornando um diferencial? Será que trabalhar com contratos, parcerias e cooperação seja quase impossível a ponto de não proporcionar ganhos no setor? A cultura está arraigada a desconfiança que impossibilita este tipo de união ou é comodismo? Até quando dará para planejar e tomar decisões com base no famoso *feeling* perante as turbulências do mercado globalizado? O aumento na margem de venda das *empresas C, E e F* são em virtude de investimento em propaganda e da marca? Como a *empresa C*, que começou a utilizar de relatórios de mensuração de frequência de prazo de entrega detectou insatisfação de clientes da região Nordeste, será que outras áreas estão tendo anomalias não visualizadas por não existir sistema de medição e controle? Uma gestão organizacional mais técnica-científica nas empresas calçadistas proporcionariam aumento nas vendas e maior margem de lucro? E assim, poderiam atingir níveis melhores de desempenhos (produção, distribuição, atendimento ao cliente, etc)?

Estas são questões de serem paulatinamente aprofundadas, estudadas e analisadas os prós e contras, pois apesar das empresas gerirem com base no empirismo todas estão a anos no mercado, possuem experiências, valor, e um certo diferencial por conseguirem se manter e até crescer.

Pode-se concluir que, mesmo não atingindo a totalidade técnica-científica dos requisitos de gestão organizacional, as indústrias calçadistas possuem condições para atingirem resultados surpreendentes: bastam querer “inovar” e potencializar o que tem de melhor – a qualidade da produção artesanal (com foco na marca) e o *know-how*.

Referências:

- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial; [tradução Elias Pereira]. 4.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BAMBERGER, I. **Values and strategic behavior**. Management International Review, v.26, n.4, p.57-69, 1986.
- BARBOSA, Agnaldo de S. **Empresariado fabril e desenvolvimento econômico**: empreendedores, ideologia e capital na indústria do calçado: (Franca, 1920-1990). - São Paulo: Hucitec; Fapesp, 2006.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de Pesquisa** :Propostas Metodológicas. 8a. ed. Petrópolis: Vozes, 1999. 95 p.
- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. **Logística Empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. – São Paulo: Atlas, 2001.
- BRADLEY, Jana. **Methodological issues and practices in qualitative research**. Library Quarterly, v. 63, n. 4, p. 431-449, Oct. 1993.

- CATELLI, Armando. **Sistema de Contabilidade de Custos Stânder**. 1972. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1972.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr. PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo, Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 1992.
- COLE, R. E. **Target information for competitive performance**. Harvard Business Review, v.63, n.3, p.100-109, May/Jun, 1985.
- COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS (CSCMP). **Definition of logistics management**. Disponível em: <[http://cscmp.org/Website/AboutCSCMP/ Definitions/Definitions.asp](http://cscmp.org/Website/AboutCSCMP/Definitions/Definitions.asp)>. Acesso em: abr. 2007.
- DRUCKER, Peter F.. **A Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1981.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HOLMBERG, S. **A Systems Perspective on Supply Chain Measurements**. *Internacional Journal of Physical Distributions & Logistics Management*, v.30, n. 10, 2000.
- KÖCHE, J.C. **Fundamentos de metodologia científica**. Porto Alegre: Vozes, 1984.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.
- LA LONDE, B.J. & MASTERS, J.M. **Emerging logistcs strategies: blueprints for the next century**. *International journal of physical distribution & logistics management*. V.24, n.27, p.35-47, 1994.
- LIEBSCHER, Peter. **Quantity with quality ? Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program**. *Library Trends*, v. 46, n. 4, p. 668-680, Spring 1998.
- LORINO, P. **Le controle de gestion strategique: la gestion par les activites (nouvelle présentation)**. Paris: Dunod, 1996.
- Mc CARTHY, E. Jerome. **Comercialización**. Editorial El Ateneo, 1983.
- MINTZBERG, Henry. **Strategy-making in three modes**. *California Management Review*, v.16, n.2. p.44-54, 1973.
- NEELY, A. RICHARDS, H., MILLS, J., PLATTS, K., BOURNE, M. **Designing performance measures: a structured approach**. *International Journal of Operations and Production Managemet*, v.17, n. 11, p.1131-1152, 1997.
- NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. **Performance measurement system design – a literature review and research**. *Agenda International Journal of Operations & Production Management*, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.
- PESSOA, V.M.N.; OLIVEIRA, R.F.A. **Uma Discussão à Ótica da Inovação Tecnológica - Barreiras e Desafios na Busca da Eficiência Energética**. *Produção on-line*, V.2, N.1, 2001.
- RIES, Al; Laura. **As 22 Consagradas Leis de Marcas**. São Paulo: Makron Book 1998
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism and Democracy**. Harper e Row, New York, 1942.
- SINK, D. Scott e TUTTLE C. **Planejamento e Medição para performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. **Aglomerções industriais no estado de São Paulo**. *In: Economia Aplicada*, 5, out-dez, p.695-717, 2001.

Notas

¹ Referente ao ano de 2004. Disponível: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasnacionais/referencia2000/2005> > acesso abril 2007.

² Resenha Estatística 2006; referente ao ano de 2004-Em milhões/pares: produção-755; exportação: 212; e consumo: 552. Disponível :<<http://www.abicalcados.com.br>> acesso em abril 2007.

³ O país contempla com 8,4 mil indústrias, empregando 312,5 mil funcionários, sendo o estado do Rio Grande do Sul o primeiro em localizar (37,85%) e empregar (45,76%); o estado de São Paulo o segundo com 30,14% e 18,23% respectivamente; o estado do Ceará vem em terceiro na geração de empregos com 14,71% e 2,43% das indústrias; Minas Gerais em quarto em empregos com 7,4% e 16,72% das indústrias; Bahia em quinto com 6,33% empregos e 1,23% de indústrias; e sexto Paranaíba com 2,3% empregos e 1,22% de indústrias. Resenha Estatística 2006; referente ao ano de 2004<www.abicalcados.com.br > acesso em abril 2007.

⁴ Referente ao ano de 2004 - Produção nacional 755 milhões/pares; Exportação nacional 212 milhões/pares; Franca respectivamente 35,4 milhões/pares e 10,08 milhões/pares. www.sindifranca.com.br . Acesso abril 2007.

⁵ Franca abriga 760 empresas devidamente constituídas, sendo 552 micros, 130 pequenas, 65 médias e 13 grandes. Pesquisa realizada pela UniFacef/IPES (Instituto de Pesquisas Econômicas e Sociais do Centro Universitário de Franca) - Setembro 2005.

⁶ Referente ao ano de 2004. www.sindifranca.com.br . Acesso abril 2007.

⁷ BARBOSA, A. S. *Empresários "No Papel" (?)*: problemas de método e interpretação no estudo da dinâmica de agentes econômicos em um setor industrial na Periferia das transformações contemporâneas. www.facef.br/neic/publicacoes.asp?codarquivo=3 . Acesso em abril 2007.