

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Paulo Fernando Lima

**MORTALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
INDUSTRIAIS DO SETOR CALÇADISTA DE JAÚ/SP**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

Prof^ª. Dra. Vera Mariza Henriques de Miranda Costa
Orientadora

Prof. Dr. Leonel Mazzali
Coorientador

Araraquara, SP – Brasil
2020

FICHA CATALOGRÁFICA

L71m Lima, Paulo Fernando

Mortalidade das micro e pequenas empresas industriais do setor calçadista de Jaú/SP/Paulo Fernando Lima. – Araraquara: Universidade de Araraquara, 2020.

123f.

Dissertação (Mestrado) - Mestrado Profissional em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara - UNIARA

Orientador: Profa. Dra. Vera Mariza Henriques de Miranda Costa

Coorientador: Prof. Dr. Leonel Mazzali

1. Setor calçadista. 2. Micro e pequena empresa (MPE). 3. Mortalidade de MPE. 4. Calçado. I. Título.

CDU 62-1

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

LIMA, P. F. **Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas Industriais do Setor Calçadista de Jaú/SP**. 2020. Número de folhas 123. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara, Araraquara-SP.

ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Paulo Fernando Lima

TÍTULO DO TRABALHO: Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas Industriais do Setor Calçadista de Jaú/SP

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / 2020

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede à Universidade de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.



Assinatura Aluno(a)

Paulo Fernando Lima

Universidade de Araraquara – UNIARA

Rua Carlos Gomes, 1217, Centro. CEP: 14801–340, Araraquara-SP

Email: paulo.flima@terra.com.br



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara - UNIARA - para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.


Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

NOME DO AUTOR: PAULO FERNANDO LIMA

TÍTULO DO TRABALHO: "MORTALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS INDUSTRIAIS DO SETOR CALÇADISTA DE JAÚ/SP."

Assinatura do(a) Examinador(a)


Conceito


Prof(a). Dr(a). Vera Mariza H. de M. Costa (orientador(a)) (X)Aprovado () Reprovado
Universidade de Araraquara - UNIARA


Prof(a). Dr(a). Claudio Luis Piratelli (X)Aprovado () Reprovado
Universidade de Araraquara - UNIARA


Prof(a). Dr(a). Mario Sacomano Neto (X)Aprovado () Reprovado
Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR

Versão definitiva revisada pelo(a) orientador(a) em: 28/10/2020


Prof(a). Dr(a). Vera Mariza H. de Miranda Costa (orientador(a))

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha querida esposa Carlota e às queridas filhas Julia e Paula, razões da minha constante busca de crescimento pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus pela vida e pela saúde. A todos doutores, mestres, professores, secretária, funcionários e colegas do programa de mestrado da Universidade de Araraquara – Uniara.

À minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Vera Mariza Henriques de Miranda Costa, pela dedicação incansável, orientação, transmissão de conhecimento, paciência e apreço.

Aos meus pais, Wilson (*in memoriam*) e Salete, pela minha existência, criação e formação.

Às minhas filhas Julia e Paula, pelas palavras de incentivo e pelo carinho.

Especialmente para minha esposa Carlota, querida companheira de vida, pelo carinho, amor, apoio e incentivo.

RESUMO

O setor calçadista brasileiro, constituído em grande parte por Micro e Pequenas Empresas (MPE), que ocupava o 3º lugar no *ranking* mundial de produção de calçados em 2014, perdeu posição e desde 2015 passou a ocupar o 4º lugar. Esse porte de empresa, presente no setor calçadista brasileiro, têm um importante papel socioeconômico no Brasil, na geração de emprego e renda. Em que pese tal importância, o índice de mortalidade das MPE, com até 2 anos de atividade, permanece elevado e preocupante. Neste contexto, esta dissertação tem como objetivo identificar as razões da mortalidade das MPE industriais do setor calçadista do município de Jaú/SP e apresentar ações que possam alterar positivamente a atuação dessas empresas. Foi elaborado levantamento bibliográfico sobre o setor calçadista e sobre o perfil e a dinâmica desse porte de empresas e desenvolvida uma pesquisa de campo por meio de entrevistas com empresários e ex-empresários do setor calçadista de Jaú/SP. Também foram entrevistados representantes de entidades que se relacionam com o referido setor. Trata-se de pesquisa desenvolvida com abordagem qualitativa, de natureza aplicada e descritiva quanto aos seus objetivos. As principais razões de mortalidade das empresas, identificadas no âmbito interno foram: concentração das vendas em poucos clientes, problemas no processo produtivo, ausência de gestão administrativa e financeira, estratégias inadequadas e a falta de investimento, de capital de giro, de inovação e de macro visão estratégica. No âmbito externo, as razões foram: falta de união e integração do setor, imposição de preço pelos lojistas, presença de aventureiros no setor, instabilidade e retração da economia, dificuldade no acesso ao crédito, alta carga tributária e inadimplência. A partir do conhecimento dos problemas vivenciados pelas empresas do setor calçadista de Jaú/SP e da literatura sobre o tema, foram apresentadas sugestões com vistas a contribuir com a melhoria do desempenho das MPE do setor calçadista de Jaú/SP.

Palavras-chave: Setor calçadista. Micro e pequena empresa (MPE). Mortalidade de MPE. Calçado.

ABSTRACT

The Brazilian footwear sector, consisting in large part of Micro and Small Companies (SME), that occupied the 3rd place in the production ranking of footwear in 2014, has lost position and, since 2015, has taken the 4th place. Companies of this size, including in the Brazilian footwear sector, have an important socio-economic role in Brazil, generating jobs and income. Despite such importance, the mortality rate of SME with up to 2 years of activity remains high and raisis concern. In this context, this dissertation aims at identifying the reasons for the mortality of industrial SME in the footwear sector in the city of Jaú/SP and presenting actions that can positively alter the performance of such companies. A bibliographic survey was conducted on the footwear sector and on the profile and dynamics of this size of companies and a field research was carried out through interviews with entrepreneurs and former entrepreneurs in the footwear sector in Jaú/SP, the latter who ended their activities. Representatives of entities that relate to the sector were also interviewed. The research was developed with a qualitative approach, with an applied and descriptive nature regarding its objectives. The main reasons for the mortality of companies, identified internally, were: concentration of sales in a few customers, problems in the production process, lack of administrative and financial management, inadequate strategies and lack of investment, working capital, innovation and macro strategic vision. In the external sphere, the reasons were: lack of union and integration in the sector, price imposition by the shopkeeper, presence of adventurers in the sector, instability and retraction of the economy, difficulty in accessing credit, high tax burden and default. Based on the knowledge of the problems experienced by companies in the footwear sector in Jaú / SP and the literature on the topic, suggestions were made in order to contribute to the improvement of the performance of SME in the footwear sector in Jaú/SP.

Keywords : Footwear sector. Micro and Small Enterprise (SME). Mortality of SME. Shoe.

Lista de figuras

Figura 1 – Empregos, em 2019 e empresas, em 2018, no setor calçadista por Estado da federação.....	58
Figura 2 – Empregos e empresas calçadistas por faixa de número de empregados.....	59

Lista de Quadros

Quadro 1 - Contribuições dos artigos do SIMPEP (2007-2018) e do CONBREPRO (2011-2018) para o conhecimento da gestão e da dinâmica recente do setor calçadista no Brasil.....	16
Quadro 2 – Razões de mortalidade, número de citações e autores.....	31
Quadro 3 – Composição dos Roteiros de entrevistas aplicadas a empresários e entidades (por Blocos Temáticos).....	39
Quadro 4 – Características gerais das empresas e empresários: a) que permanecem em atividade (A, B e C) e b) que encerraram atividades (D, E, F e G).....	64
Quadro 5 – Perfis dos representantes/dirigentes de entidades que se articulam com o setor calçadista de Jaú/SP.....	66
Quadro 6 – Algumas características do processo produtivo e da atuação das empresas que permanecem em atividade e das que encerraram suas atividades.....	67
Quadro 7 – Razões da mortalidade das empresas do polo calçadista de Jaú/SP vis à vis a literatura.....	92
Quadro 8 – Razões da mortalidade das empresas e ações sugeridas visando a melhoria da performance do setor.....	119

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Principais países produtores de calçados - em milhões de pares (2014-2018).....	43
Tabela 2 - Principais países consumidores de calçados - em milhões de pares (2014-2018)...	43
Tabela 3 - Países com maior consumo <i>per capita</i> de calçados - pares por habitante (2016-2018).....	44
Tabela 4 - Principais países exportadores de calçados - em milhões de US\$ a preços correntes (2016-2018).....	45
Tabela 5 - Principais países importadores de calçados - em milhões de pares (2016-2018)....	45
Tabela 6 - Principais países importadores de calçados - em milhões de US\$ a preços correntes (2016-2018).....	46
Tabela 7 - Produção brasileira de calçados - quantidade em milhões de pares e valor em milhões de R\$ a preços correntes (2013-2019).....	47
Tabela 8 - Nível de utilização da capacidade instalada do parque fabril do setor calçadista – em percentual (2013-2019).....	48
Tabela 9 - Segmentação da produção calçadista por região, em percentual (2015-2019).....	48
Tabela 10 - Segmentação da produção de calçados por Estado - em milhões de pares (2015-2019).....	49
Tabela 11 - Segmentação da produção de calçados por Estado - participação em percentual (2015-2019).....	49
Tabela 12 - Participação da produção calçadista por Estados e polos, em percentual (2015-2019).....	50
Tabela 13 - Produção de calçados no Brasil por material predominante - em percentual (2015-2019).....	51
Tabela 14 - Participação dos calçados femininos, masculinos e infantis na produção brasileira - em percentual (2015-2019).....	51
Tabela 15 - Consumo de calçados no Brasil - em milhões de pares (2013-2019).....	52
Tabela 16 - Exportação brasileira de calçados - em milhões de US\$ a preços correntes (2014-2019).....	52
Tabela 17 - Exportação brasileira de calçados - em milhões de pares (2014-2019).....	53
Tabela 18 - Importação brasileira de calçados - em milhões de pares (2014-2019).....	54
Tabela 19 - Importação brasileira de calçados - em milhões de US\$ a preços correntes (2014-2019).....	54
Tabela 20 - Postos de trabalho por Estado da Federação - quantidade em mil (2013-2019)....	55
Tabela 21 - Postos de trabalho por Estado da Federação - em percentual (2013-2019).....	55
Tabela 22 - Quantidade de empresas calçadistas por Estado da Federação (2013-2018).....	56
Tabela 23 - Participação das empresas por Estado da Federação - em percentual (2013-2018).....	56
Tabela 24 - Concentração de empregos e empresas calçadistas por faixa de número de empregados - em percentual (2016-2018).....	57

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados

APEX BRASIL - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos

APL – Arranjo Produtivo Local

ASSINTECAL - Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CIESP – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo

CMDE – Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico

CONBREPRO – Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção

COVID-19 – *Corona Virus Disease* - 2019

EP – Engenharia de Produção

FATEC-JAHU – Faculdade de Tecnologia de Jahu

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IG – Identidade Geográfica

INVESTE/SP - Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade

IPCA – Índice de Preços ao Consumidor Amplo

IPTU – Imposto Predial, Territorial e Urbano

KM – quilômetros

MDIC – Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços

MEI – Microempreendedor Individual

MPE – Micro e Pequenas Empresas

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

OMS – Organização Mundial da Saúde

PEGEM - Paradigmas Estratégicos de Gestão da Manufatura

PIB – Produto Interno Bruto

PMJ – Prefeitura do Município de Jahu

PRODETEC - Programa de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico de Francisco Beltrão

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

RBS – Revisão Bibliográfica Sistemática

RFB – Receita Federal do Brasil

SCIELO - *Scientific Electronic Library Online*

SEADE – Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SECEX – Secretaria de Comércio Exterior

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SENAT - Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte

SESC - Serviço Social do Comércio

SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SESI - Serviço Social da Indústria (SESI)

SEST - Serviço Social do Transporte

SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção

SINBI – Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui

SINDICALÇADOS – Sindicato das Indústrias de Calçados de Jaú

SINDICALJAU – Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú

SINDIFRANCA – Sindicato da Indústria de Calçados de Franca

SME – *Micro and Small Enterprises*

SPELL - *Scientific Periodicals Electronic Library*

TCLE – Termo de consentimento livre e esclarecido

TI – Tecnologia da Informação

UNESP – Universidade Estadual Paulista

UNIARA – Universidade de Araraquara

UN COMTRADE - *United Nations International Trade Statistics Database*

UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

WSR – *World Shoe Review*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Contextualização e Problemática.....	9
1.2 Questão da pesquisa.....	11
1.3 Hipóteses.....	11
1.4 Objetivos.....	11
1.4.1 Objetivo Geral.....	12
1.4.2 Objetivos Específicos.....	12
1.5 Justificativas.....	12
1.6 Estrutura proposta para a Dissertação.....	13
1.7 Aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa	14
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	15
2.1 Contribuições para o conhecimento da dinâmica recente do setor calçadista no Brasil.....	15
2.2 Micro e pequenas empresas: caracterização e relevância para a Economia Brasileira.....	17
2.3 Gestão empresarial: estratégia, orçamento, <i>marketing</i> , governança, competitividade e Tecnologia da Informação.....	18
2.4 A mortalidade de micro e pequenos empresas: principais razões e sugestões visando melhoria nas atividades.....	24
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	36
3.1 Enquadramento metodológico da pesquisa.....	36
3.2 O universo da pesquisa: o setor calçadista de Jaú/SP.....	37
3.3 Levantamento bibliográfico e pesquisa de campo.....	37
3.3.1 Levantamento bibliográfico.....	37
3.3.2 Pesquisa de campo.....	39
3.4 Organização, apresentação e avaliação dos resultados.....	41
4 O SETOR CALÇADISTA DE JAÚ/SP NO CONTEXTO DO SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO	42
4.1 O Brasil no contexto dos principais países produtores.....	43
4.2 Principais países consumidores de calçados.....	43
4.2.1 Países com maior consumo <i>per capita</i> de calçados.....	44
4.3 Principais países exportadores de calçados.....	44
4.4 Principais países importadores de calçados.....	45
4.5 Produção brasileira de calçados.....	46
4.5.1 Produção em ateliês ou bancas de pesponto.....	47
4.5.2 Produção brasileira de calçados no forma <i>Private Label</i>	47

4.5.3	Nível de utilização da capacidade instalada do parque fabril do setor calçadista.....	48
4.5.4	Distribuição da produção calçadista brasileira por regiões, Estados e polos.....	48
4.5.5	Produção de calçados por material predominante.....	51
4.5.6	Produção brasileira de calçados femininos, masculinos e infantis.....	51
4.6	Transformações na atividade produtiva do setor calçadista brasileiro e seus reflexos sobre a dinâmica e a competitividade do setor e dos polos de produção.....	52
4.6.1	O consumo de calçados no Brasil.....	52
4.6.2	Exportação brasileira de calçados.....	52
4.6.3	Importação brasileira de calçados.....	53
4.6.4	Quantidade de postos de trabalho na indústria calçadista por Estado da federação.....	55
4.6.5	Evolução da quantidade e da participação de empresas calçadistas por Estado da federação no período de 2013 a 2018.....	56
4.6.6	Concentração de empregos e empresas por faixa de número de empregados no setor calçadista.....	57
4.7	O setor calçadista de Jaú/SP.....	59
4.8	Reflexos do setor calçadista brasileiro na indústria calçadista de Jaú/SP.....	62
5	CARACTERÍSTICAS E RAZÕES DA MORTALIDADE DAS EMPRESAS INDUSTRIAIS DO SETOR CALÇADISTA DE JAÚ/SP.....	63
5.1	Caracterização geral das empresas, dos empresários e dos representantes/dirigentes de entidades que se articulam com o setor calçadista de Jaú.....	64
5.2	Produção, operações, planejamento e gestão das empresas sob a ótica dos empresários.....	66
5.2.1	Planejamento econômico-financeiro, <i>marketing</i> , estratégias e vantagens competitivas das empresas sob a ótica dos empresários.....	70
5.2.2	Estratégias, vantagens competitivas e desvantagens.....	72
5.3	Principais fatores que impactam a gestão das empresas do setor calçadista de Jaú sob a ótica dos empresários.....	73
5.4	Avaliação das razões da mortalidade ou do encerramento de atividades de empresas calçadistas de Jaú sob a ótica dos empresários.....	75
5.5	O setor calçadista de Jaú na percepção dos representantes/dirigentes de entidades que se articulam com o setor.....	77
5.5.1	Setor calçadista de Jaú: características, dificuldades, apoios e estratégias.....	77
5.5.2	Produção, operação e gestão das empresas calçadistas de Jaú: avaliação e sugestões de representantes/dirigentes de entidades que se articulam com o setor.....	80
5.5.2.1	Aspectos financeiros e mercadológicos das empresas.....	84
5.5.3	Estratégias utilizadas pelas empresas calçadistas de Jaú e relacionamento com entidades que se articulam com o setor calçadista.....	86
5.5.4	Avaliação, pelos representantes das entidades, das estratégias utilizadas pelas empresas para serem competitivas e permanecerem em funcionamento.....	87

5.5.5 Razões da mortalidade ou do encerramento de atividades de empresas calçadistas de Jaú.....	87
5.6 Considerações acerca das informações prestadas pelos empresários e pelos representantes/dirigentes de entidades que se articulam com o setor.....	89
5.7 Análise das razões da mortalidade das empresas do polo calçadista de Jaú/SP vis à vis a literatura.....	90
5.8 Sugestões para melhoria do setor calçadista de Jaú.....	94
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	95
REFERÊNCIAS.....	99
APÊNDICE A: ROTEIROS DE ENTREVISTAS.....	108
APÊNDICE B - SUGESTÕES DE AÇÕES VISANDO A MELHORIA DO DESEMPENHO DO SETOR CALÇADISTA DE JAÚ/SP.....	119
APÊNDICE C: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO- TCLE.....	121

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e Problemática

O setor calçadista brasileiro que, em 2014 ocupava o 3º lugar no *ranking* mundial de produção de calçados, perdeu posição e desde 2015 passou a ocupar o 4º lugar. Presente em diversas regiões do Brasil, o setor constitui atividade econômica relevante em Jaú/SP e abriga, predominantemente, Micro e Pequenas Empresas – MPE (ABICALÇADOS, 2020; FAVONI, 2019).

A perda de dinamicidade do setor se reproduz em diversas localidades, guardadas as especificidades da produção de cada polo, influenciando o desempenho das empresas, dentre ela, as empresas de menor porte.

As micro e pequenas empresas (MPE) têm um importante papel socioeconômico no Brasil, na geração de emprego e renda, além de significativa contribuição para o Produto Interno Bruto (PIB). De acordo com Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2014), o Brasil, em 2011, contava com aproximadamente 8,9 milhões de MPE, que representavam 99% das empresas brasileiras, gerando 52% dos empregos formais e contribuíram com 27% do PIB.

Conforme SEBRAE (2015), o Brasil contava com 5,7 milhões de Microempreendedores Individuais (MEI) e 4,9 milhões de MPE, totalizando 10,6 milhões e micro e pequenos negócios.

Em 2020, de acordo com dados da Receita Federal do Brasil - RFB, posição de 11 de março de 2020, o quadro de empresas brasileiras apresentava os seguintes números: 9,7 milhões de MEI, 7,5 milhões de MPE e 1,9 de empresas de médio de grande portes, totalizando 19,1 milhões de empresas. O total de MEI e MPE era de 17,2 milhões, representando 90,0% das empresas brasileiras (SEBRAE, 2020).

Albuquerque, Escrivão Filho e Terence (2016), retratam que a importância das MPE é reconhecida no Brasil e no mundo e, em que pese tal importância, o índice de mortalidade observado ainda é considerado alto, atingindo diversos setores e ramos de atividade.

Considerando as MPE brasileiras de todos os setores com até 2 anos de atividade e criadas no ano de 2012, a taxa de mortalidade é de 23,4%. As MPE industriais apresentam taxa de mortalidade de 19,9% (SEBRAE, 2016).

A mortalidade de empresas no Brasil, tem atingido também, setores determinados, de forma diferenciada, caso da indústria calçadista, importante setor para o desenvolvimento

econômico e social, dado que colabora com a geração de emprego e renda, exportação e geração de riqueza.

Muitas das indústrias do polo calçadista de Jaú são classificadas como MPE e, nessa condição, vêm enfrentando problemas com a crise econômica no Brasil, que afeta de forma especial, tanto o setor calçadista quanto as MPE em geral.

A indústria calçadista, importante setor para a economia de Jaú/SP e reunida em um Arranjo Produtivo Local (APL) ou polo calçadista, enfrenta uma crise que está levando ao fechamento de fábricas e lojas de calçados. Em 2010, o parque fabril produzia diariamente cerca de 150 mil pares de sapatos e em 2012 a produção não passou de 90 mil pares diários (G1, 2012).

No comércio de calçados da cidade, um *shopping*, com lojas de fábrica e lojas multimarcas, oferecia espaço para 40 lojas e teve que encerrar suas atividades. Em relação aos empregados, segundo informações de um gerente de fábrica, obtidas em 2012, em função da redução da produção, estão sendo concedidas férias coletivas para os empregados. Em outra fábrica as demissões foram inevitáveis, restando apenas 82 empregados de um total de 229 (G1, 2012).

O presidente do Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias de Calçados de Jaú informou que o desemprego tem provocado o aumento de bancas informais. Um dirigente do Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú mencionou que a estagnação do mercado, a alta de preços, impostos e insumos colaboraram para o fechamento de fábricas e demissões de trabalhadores (D'ARCADIA; ORLANDO, 2015).

O saldo de empregos na indústria calçadista paulista continua positivo, com a geração de 28,5 mil vagas. Porém, um dos destaques negativos ficou por conta do setor de couro e calçados, com redução de 1,7 mil postos de trabalho no ano de 2017. Em termos regionais, a indústria de calçados de Jaú foi destaque negativo, com a retração de 34,56% do nível de emprego em 2017 (VALOR, 2018).

Na indústria calçadista do município de Jaú/SP, houve uma retração de 2,7 mil postos de trabalho diretos, no período de janeiro de 2013 a janeiro de 2018, passando de 7,4 mil para 4,7 mil postos de trabalho diretos (BRASIL, 2018).

Favoni (2019) destaca a dificuldade em se obter a evolução dos dados de produção dos polos calçadistas. De acordo com FIPE et al. (2019), a produção estimada para o ano de 2019, a partir de dados do 1º semestre, era de 120 mil pares de calçados por dia. De acordo com Favoni (2019) no período de 2010 a 2016 houve uma redução de 52,3% no número de empregados na indústria de calçados de Jaú, passando de 9.398 para 4.482 empregos diretos.

O número de estabelecimentos relacionados à indústria calçadista de Jaú teve uma redução de 151 empresas no período de 2008 a 2017, passando de 389 para 238 estabelecimentos (FIPE et al., 2019).

As notícias veiculadas na imprensa e as informações obtidas na literatura denotam que houve redução no setor. Essa redução, em outro contexto, poderia ser um indicador de elevação da produtividade, no entanto Favoni (2019) e FIPE et al. (2019) demonstram a redução na quantidade de empresas, na produção diária e no número de postos de trabalho.

De fato, o setor calçadista de Jaú tem enfrentado, por um lado, problemas devidos à crise do setor calçadista brasileiro e, por outro, dificuldades semelhantes às enfrentadas por MPE, dado que estas têm presença significativa no polo de Jaú.

Nesse contexto, o APL ou polo calçadista de Jaú/SP se apresenta como *locus* privilegiado para o estudo da mortalidade de MPE. A incidência desse porte de empresas nesse agregado e as condições enfrentadas pelo setor motivaram a formulação da questão de pesquisa, da hipótese norteadora da investigação e dos objetivos apresentados a seguir.

1.2 Questão da Pesquisa

As razões da mortalidade de MPE do setor calçadista de Jaú/SP são as mesmas que afetam as MPE de outros setores no Brasil? Há razões específicas ao polo calçadista de Jaú?

1.3 Hipóteses

A mortalidade das MPE industriais do setor calçadista está relacionada às especificidades da gestão das empresas desse porte e aos problemas enfrentados por esse setor no país.

A crise no setor calçadista de Jaú é influenciada por problemas internos e externos a ele. Internos, de gestão (administrativa, financeira, tecnológica e mercadológica) enfrentados por MPE em geral, com possíveis peculiaridades, presentes em setores determinados. Externos, decorrentes das condições econômicas e mercadológicas vivenciadas pelo país, parte delas com especificidades que afetam o setor de calçados, no caso em questão, por redução da renda, afetando a demanda.

1.4 Objetivos

Estão propostos objetivos geral e específicos.

1.4.1 Objetivo geral

Identificar as razões da mortalidade das MPE industriais do setor calçadista do município de Jaú/SP e apresentar ações que possam alterar positivamente a atuação das empresas calçadistas de Jaú/SP.

1.4.2 Objetivos específicos

- Caracterizar as peculiaridades das MPE e as principais razões da mortalidade dessas empresas no Brasil;
- Caracterizar e identificar as principais dificuldades enfrentadas pelo setor calçadista no Brasil;
- Caracterizar o setor industrial calçadista de Jaú/SP.

A consecução do objetivo geral está atrelada ao desenvolvimento da pesquisa de campo, apoiada nos resultados da análise de documentos publicados ou de domínio público e das entrevistas. O cumprimento do primeiro e do segundo objetivos específicos foi feito a partir de bibliografia sobre o tema. O terceiro objetivo específico foi atingido a partir de análise de documentos, disponíveis em sindicatos, imprensa e também pelas informações obtidas por meio das entrevistas, referentes ao setor calçadista de Jaú/SP.

A pesquisa de campo foi realizada em Jaú/SP, que abriga um polo calçadista.

1.5 Justificativas

Razões de diversas ordens justificam a realização da investigação proposta.

Primeiramente, há carência de literatura referente ao encerramento das atividades das indústrias do setor calçadista. São poucos os estudos desenvolvidos sobre esse setor em Jaú e nenhum foi localizado sobre a mortalidade de empresas no município.

Em que pese existirem várias pesquisas sobre MPE, executadas pelo SEBRAE (2003, 2014 e 2016), existe uma lacuna no que se refere à pesquisa ou estudo sobre as razões da mortalidade das MPE industriais calçadistas em geral e, em especial, da cidade de Jaú/SP.

Ao se elaborar pesquisa sobre trabalhos relacionados à mortalidade de MPE, verifica-se a existência de vários estudos, porém com abordagens genéricas, registrando comportamento e mortalidade de MPE de todos os setores em determinadas regiões ou municípios (FERREIRA et al., 2012; ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO E TERENCE, 2016; COUTO et al., 2017).

De acordo com SINDICALÇADOS (2018) e em reunião com representante do sindicato, foi relatado que a indústria calçadista de Jaú é representativa para a economia do

município, com um parque de 650 empresas (indústrias, fabricação e distribuição de componentes para calçados, bancas de prestação de serviços e empresas de artefatos de couros), e uma produção diária de aproximadamente 130 mil pares de calçados, 4,2 mil postos de trabalho diretos e aproximadamente 8.000 postos indiretos.

Considerando o exposto, fica patente a necessidade de uma pesquisa para que sejam identificadas as razões da mortalidade das MPE indústrias calçadistas de Jaú/SP, setor importante para a economia do município e da região.

Levantamentos realizados na localidade selecionada para a pesquisa, anteriormente à elaboração do projeto, indicaram a relevância dos objetivos propostos, a fim de subsidiar soluções em relação aos problemas enfrentados pelo município e pelo setor nele presente.

A expectativa inicial, que se confirma após a finalização da pesquisa, era de que o estudo pudesse apontar recomendações ou sugestões para elaboração de políticas públicas visando à promoção das MPE, direcionadas aos empreendedores e às agências de fomento, para a formulação de estratégias visando o desenvolvimento de competências administrativas e produtivas. Uma das possibilidades, concretizada, teve por foco o apontamento de alternativas de gestão e administração das empresas.

Espera-se que, principalmente a partir dos resultados da pesquisa de campo, com o levantamento das dificuldades enfrentadas por empresas do setor calçadista de Jaú/SP, às quais estão atreladas as razões da mortalidade das MPE industriais desse setor, ações e providências identificadas que possam melhorar não apenas a atuação de empresas de Jaú, mas também de outras localidades, com problemas semelhantes.

1.6 Estrutura proposta para a Dissertação

A presente dissertação está estruturada em seis seções, sendo a primeira a presente introdução.

A seção 2 trata de revisão bibliográfica: sobre a dinâmica recente do setor calçadista no Brasil; sobre MPE, sem discriminação por setores; sobre a gestão e as principais razões da mortalidade das empresas em geral e das MPE do setor calçadista; e sobre ações e recomendações registradas na literatura voltadas à melhoria de funcionamento de MPE, tanto no que diz respeito ao ambiente interno quanto ao externo.

A seção 3 apresenta a Metodologia da Pesquisa: enquadramento e características metodológicas da pesquisa; desenvolvimento da investigação no universo selecionado: etapas da pesquisa, caracterização e seleção da amostra, instrumentos utilizados no levantamento de dados e informações e forma de tratamento dos mesmos.

A seção 4 registra as informações sobre o setor calçadista brasileiro e sobre o setor calçadista de Jaú/SP nesse contexto.

Na seção 5 estão registradas as características e as razões da mortalidade das empresas industriais do setor calçadista de Jaú/SP, sob a ótica de empresários e de apoiadores do setor, em Jaú.

Na seção 6 estão as Considerações Finais.

Após as referências, estão os Apêndices: Apêndice A - Roteiros das entrevistas para *stakeholders* que se relacionam com o setor calçadista de Jaú/SP (1. para empresários/dirigentes de empresas que permanecem em suas atividades; 2. para empresários/dirigentes de empresas que encerraram suas atividades; e 3. para representantes/dirigentes de entidades que se articulam com o setor); Apêndice B: Sugestões de ações visando a melhoria do desempenho do setor calçadista de Jaú/SP; e Apêndice C: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.

1.7 Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa

O projeto a partir do qual se desenvolveu a presente dissertação, acompanhado dos roteiros de entrevistas, CAAE: 08898919.6.0000.5383, foi submetido e recebeu aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Araraquara (UNIARA), conforme Parecer Consubstanciado – 3.207.205, de 19 de março de 2019.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A Revisão bibliográfica sobre a caracterização do setor calçadista, marcado pela presença de MPE e os problemas por ele enfrentados, no período recente, foi organizada contemplando: 1) Contribuições para o conhecimento da dinâmica recente do setor calçadista no Brasil; 2) Caracterização e relevância da MPE para economia brasileira; 3) Gestão empresarial: estratégia, orçamento, *marketing*, governança, competitividade e tecnologia da informação; 4) Principais razões da mortalidade das micro e pequenas empresas.

A revisão bibliografia foi elaborada a partir das bases referidas na Seção 3 - Metodologia.

2.1 Contribuições para o conhecimento da dinâmica recente do setor calçadista no Brasil

A partir das informações da ABICALÇADOS (2020), constata-se a relevância do setor calçadista brasileiro, pela sua contribuição em termos de emprego e renda e pelo fato de estar presente em todo o território brasileiro.

Esse setor tem sido analisado sob diversos enfoques e dentre suas características, a distribuição geográfica confirma a relevância dele por todo o território brasileiro e os indicadores de sua evolução, no período recente, apontam para a perda de sua competitividade.

Informações referentes à mortalidade das MPE, à produção de calçados e aos postos de trabalho na indústria calçadista demonstram a retração que atinge o setor, preocupando vários setores da sociedade, dentre eles o Governo, os empreendedores, os funcionários das empresas e os pesquisadores que, diante desse fato, buscam retratar em seus trabalhos os principais problemas enfrentados pelo setor.

Por meio de Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) realizada nos Anais do Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP), período 2007-2018 e nos Anais do Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção (CONBREPRO), período 2011-2018, foram localizados artigos sobre o setor calçadista e identificada a contribuição deles para o conhecimento da gestão e da dinâmica recente desse setor. Foram selecionados e avaliados 27 artigos nos Anais do SIMPEP e 6 nos anais do CONBREPRO.

No Quadro 1 estão indicadas as temáticas e os autores que as apresentaram nos Anais do SIMPEP (2007-2018) e nos Anais do CONBREPRO (2011-2018).

Quadro 1– Contribuições dos artigos do SIMPEP (2007-2018) e do CONBREPRO (2011-2018) para o conhecimento da gestão e da dinâmica recente do setor calçadista no Brasil

Temática	Autores
Estratégias de diversas ordens, abrangendo impactos da produção global no posicionamento competitivo da indústria calçadista; estratégias competitivas de produção e de desenvolvimento de produto e formas de alinhamento estratégico.	Carraro e Orlando (2012); Carvalho et al. (2018); Costa e Toledo (2012); Maganha et al. (2013); Pires et al. (2018); Rocha et al. (2014).
APL – Arranjo Produtivo Local e Redes: diferencial estratégico e potencialidade de desenvolvimento local; formação e implantação de redes de cooperação entre empresas e entre centros tecnológicos; recursos compartilhados em aglomerados de empresas e vantagens competitivas.	Bonifácio, Favoni e Lopes(2016); Castro (2008 e 2009); Cerizza (2013); Gohr et al. (2013).
Avaliação e gestão econômico-financeira: rentabilidade, lucratividade, avaliação e análise de retorno de investimentos, valor de empresa.	Cutti e Hofmann (2016); Favoni (2012); Lauermann, Arnold, e Schreiber (2018).
Planejamento e gestão de custos; utilização de ferramentas para redução de custos; efeitos de desoneração previdenciária; contabilidade de custos para tomada de decisão; gestão de estoques e redução de custos.	Almeida (2012); Magalhães et al.(2015); Vanderlei, Leitão e Filhol (2010); Zanatta et al. (2016).
Gestão da Qualidade – utilização de ferramentas e melhoria da qualidade. Melhoria contínua.	Favoni (2016); Bastos e Martini (2015); Lima Junior et al. (2018); Silva et al. (2010).
Plano de manutenção; Manutenção industrial. Adequação de arranjos físicos, rearranjos e melhoria de <i>layout</i> . Tempos, movimentos e melhoria de produtividade. Viabilidade de implantação de produção enxuta.	Bonifácio (2016); Colares et al. (2009); Guerra, Costa e Lyra (2012); Eleutério, Lima e Oliveira (2012); Lima, Stabile e Silva (2010); Nunes et al. (2012); Turbano, Belém, Araújo Filho (2017).
Utilização de Tecnologia de Informação (TI) e automação na produção: uso de informações e de recursos tecnológicos. TI na cadeia de suprimentos; <i>Supply Chain Operations Reference</i> (SCOR).	Jung et al. (2012); Manzini (2013); Martins, Rodrigues e Ferreira (2014); Vargas et al. (2014)
Gestão do produto: processo de desenvolvimento do produto (PDP).	Del Bianco (2007); Santos, Guimarães e Paula (2008); Zagha e Cerra (2011).

Fonte: Elaborado a partir de artigos publicados nos Anais do SIMPEP (2007-2018) e do CONBREPRO (2011-2018)

Dos 27 artigos presentes nos Anais do SIMPEP (2007-2018) e dos 06 reunidos nos Anais do CONBREPRO (2011-2018) podem ser extraídas importantes contribuições, nos âmbitos teórico e, sobretudo, no prático, para o conhecimento da dinâmica recente do setor

calçadista brasileiro e para o planejamento de ações visando à melhoria da gestão e da competitividade desse setor.

As principais contribuições práticas dadas pelos artigos, considerados os dois Anais, dizem respeito a: a) estratégias de diversas ordens, abrangendo impactos da produção global no posicionamento competitivo da indústria calçadista brasileira; estratégias competitivas de produção e alinhamento estratégico; b) gestão do estoque como ferramenta para redução de custos; c) estratégias de gestão de custos e da qualidade; d) gestão no desenvolvimento do produto; e) análise do retorno do investimento; f) cadeia de suprimentos, abrangendo: modelos de gestão e produção, utilização dos conceitos de manutenção industrial no contexto de um APL; g) potencialidades para desenvolvimento local; h) melhoria no tempo de produção e nos resultados; i) adequação de arranjos físicos e melhoria de *layout*; j) uso da tecnologia da informação e automação na produção; k) formação e implantação de redes de cooperação entre empresas e centros tecnológicos.

A partir da entrada de competidores asiáticos e em pesquisa realizada com indústrias calçadistas do Vale do Rio dos Sinos, no estado do Rio Grande do Sul, e que exportam para grandes redes de varejo nos Estados Unidos, Pereira e Sellito (2010) destacaram que as dimensões referentes à diversidade de modelos, velocidade na produção e entrega, qualidade, inovação e flexibilidade do produto tiveram aumento na importância estratégica do negócio. As dimensões referentes ao *design*, *performance* e pontualidade permaneceram sem alterações, porém mantiveram padrões anteriores de rigidez e cumprimento dessas dimensões. Já o preço unitário e o volume de produção tiveram sua importância estratégica reduzida.

As alterações verificadas nas dimensões permitiram às empresas brasileiras a busca por novos espaços de atuação, trabalhando com diferenciais em relação ao produto das empresas asiáticas. Dessa forma, as empresas tem que ter foco em mercados de nicho e como tendência, trabalhar com baixos volumes de produção e grande diversidade de modelos (PEREIRA; SELLITO, 2010).

2.2 Micro e pequenas empresas: caracterização e relevância para a Economia Brasileira

A Lei Complementar 123/2006, de 14 de dezembro de 2006, denominada Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, classificou as empresas, de acordo com seu faturamento, em: Microempresa – com Receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 e Empresa de Pequeno Porte – com Receita bruta anual entre R\$ 360.000,01 a R\$ 4.800.000,00.

Em algumas publicações, o SEBRAE, para fins bancários, de ações de tecnologia, exportação e outros, utiliza o critério do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que define o porte das empresas com base no número de pessoas ocupadas.

De acordo com este critério, a classificação é a seguinte:

Setor de comércio e serviços – Microempresa, com até nove pessoas ocupadas. Pequena empresa, entre dez e quarenta e nove pessoas ocupadas. Empresa de médio porte, de 50 a 99 pessoas ocupadas e grande empresa, 100 ou mais empregados.

Setor industrial e de construção – Microempresa, com até dezenove pessoas ocupadas. Pequena empresa, entre vinte e noventa e nove pessoas ocupadas. Empresa de médio porte, de 100 a 499 pessoas ocupadas e grande empresa, 500 ou mais empregados.

O SEBRAE ressalta que este critério não possui fundamentação legal e que para fins legais vale o previsto na Lei Complementar 123/2006.

As MPE têm um importante papel socioeconômico para o Brasil que se destaca na geração de emprego e na contribuição para o PIB (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO; TERENCE, 2016; SEBRAE, 2014). Em 2011 o Brasil tinha 8,9 milhões de MPE, representando 99% das empresas brasileiras. As MPE contribuíram com 27% do PIB e 52% dos empregos formais.

De acordo com SEBRAE (2020), o Brasil contava com 9,7 milhões de MEI, 7,5 milhões de MPE e 1,9 de empresas de médio de grande portes, totalizando 19,1 milhões de empresas. O total de MEI e MPE era de 17,2 milhões, representando 90,0% das empresas brasileiras.

Souza e Mazzali (2008) conceituam e distinguem o espaço das pequenas empresas e enfatizam as características de natureza qualitativa, desse porte de empresas, relativas à administração de natureza informal e à origem familiar, bem como destacam a heterogeneidade delas e as formas de sua inserção na estrutura industrial.

2.3 Gestão empresarial: estratégia, orçamento, *marketing*, governança, competitividade e Tecnologia da Informação

As questões relativas à gestão das empresas em geral e, especificamente, das MPE têm sido objeto de preocupação por parte de empresários e de atenção de teóricos e de estudiosos dessa temática.

Considerando os objetivos desta dissertação, a literatura sobre gestão foi selecionada e distribuída segundo os seguintes eixos: estratégia, orçamento, *marketing*, governança,

competitividade e Tecnologia da Informação (TI), objeto de atenção de alguns estudiosos e de entidades dedicadas a seu estudo.

De acordo com Godinho Filho e Fernandes (2007), Paradigmas Estratégicos de Gestão da Manufatura (PEGEM) são modelos estratégicos e integrados de gestão apropriados para determinados momentos de mercado e têm como proposta auxiliar empresas no alcance de determinado objetivo. Em função de diversos fatores, é importante identificar se o PEGEM utilizado pela empresa é o mais adequado para ela.

O PEGEM também é utilizado para avaliar e adequar a integração entre estratégias e ações na manufatura; identificar empresas sem foco estratégico ou com erros de posicionamento e auxiliar na escolha das ferramentas adequadas de acordo com objetivos empresariais de desempenho.

Outros temas são objeto de estudo e pesquisa pela academia. Houve a preocupação com as temáticas relacionadas com as estratégias de internacionalização visando reduzir a dependência do mercado interno, de utilização de marca pelo lojista/varejista e de inovação tecnológica, de produtos e máquinas, de processos e outras inovações.

Segundo Scherer et al. (2010), o processo de internacionalização é uma etapa importante e estratégica para a empresa. Ela passa a conhecer um novo ambiente, distinto do mercado interno, com características, riscos e desafios diferentes. O diferencial pode ser a habilidade de *marketing* voltada para melhorar o padrão de relacionamento com o mercado internacional.

A necessidade de reduzir a dependência e os riscos da empresa no mercado interno foram as principais razões que levaram à decisão de ir para o mercado externo, tendo em vista que nem sempre o mercado doméstico consegue assimilar a capacidade produtiva das empresas. Outro destaque foi o interesse dos gestores em relação à exportação, o que pode sugerir que a internacionalização não é utilizada somente em momentos de crise ou de baixa absorção pelo mercado interno, mas sim como parte da estratégia gerencial das empresas (SCHERER et al., 2010).

Álvarez e Vergara (2013) constataram que as pequenas e médias empresas chilenas, com atuação no comércio internacional, têm maior probabilidade de sobrevivência. Fatores como maior tempo de existência, bons índices de produtividade e intensidade dos investimentos na empresa, aumentam as chances de permanecerem no mercado.

Para Lima et al. (2011), a marca própria do fabricante de calçados não está sendo reconhecida como ideal. Historicamente, as marcas dos fabricantes lideraram o mercado. Porém, a marca do varejista está mudando esse cenário, pois atualmente o varejo está

assumindo o poder da negociação na compra/venda do calçado. O mercado varejista valoriza sua marca própria e não informa ao público que é o fabricante do produto. O fornecedor, visando ganhar mercado e aumentar sua produção, acaba por aceitar essa condição.

Segundo Lima et al. (2011), há uma preocupação da indústria com essa disputa de marcas, principalmente se o fabricante toma a decisão de trabalhar com a marca do varejista. Uma vez que a marca não representa mais a força da competitividade da empresa, significa que ela perdeu na escolha do consumidor. As marcas próprias dos varejistas possibilitam o aumento das vendas, maior rentabilidade, ganho de fatia do mercado, maior visibilidade entre os consumidores. Porém tudo isso é importante se houver um relacionamento de ganha/ganha e de confiança entre fabricante e lojista. Por outro lado, há defesa de que o fabricante deve ter uma identidade de marca, pois não vai depender do varejista para manter espaço no mercado.

De acordo com Sacomano Neto e Paulillo (2012), as indústrias de calçados estão se esforçando para a criação e fortalecimento da marca e de estilos próprios, investimento em moda e para buscar alternativas para a distribuição do calçado produzido em Jaú/SP, diminuindo a dependência dos grandes varejistas, visando o aumento do poder de barganha nas negociações.

O cenário mercadológico e a concorrência estão fazendo com que os empresários adotem uma estratégia de inovação, buscando a manutenção da competitividade.

Segundo Severo et al. (2012), as indústrias calçadistas do Vale do Rio dos Sinos assimilaram os impactos do novo ambiente competitivo e passaram a adotar novas estratégias tecnológicas e de reestruturação, com objetivo de redução dos custos de produção e para manter a competitividade no preço do produto. As empresas precisaram repensar a estratégia do negócio, ou seja, em um conjunto de planos, políticas, ações e decisões a serem adotadas, visando atingir seus objetivos e obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Diante das constantes mudanças ocorridas no cenário mercadológico, a pergunta que se faz é: Como inovar?

Para Severo et al. (2012), inovar é gerar novas ideias que podem auxiliar na realização dos objetivos empresariais. É a capacidade para produzir novas máquinas ou produtos, novas soluções organizacionais no processo de produção e no mercado. Isso requer recursos e o empreendedor precisa avaliar a viabilidade do processo de inovação.

Inovação está ligada à mudança. Os empreendedores são reconhecidos por aproveitarem as oportunidades, serem visionários, focados, otimistas, dedicados, organizados e por saberem tomar decisões. A forte concorrência, a competitividade e a qualidade dos produtos e serviços, fazem com que as empresas invistam na inovação e em tecnologia,

ofertando novos produtos para o mercado consumidor, com atributos de qualidade, melhor preço e presteza na entrega (SEVERO et al. 2012).

Para Alves, Gonçalves e Pardini (2014), que desenvolveram sua investigação num aglomerado de empresas, as práticas de inovação das empresas do Arranjo Produtivo Local – APL de produtores de bolsas e calçados da Região Metropolitana de Belo Horizonte são influenciadas pelas empresas de referência no mercado. A perda da principal empresa da região impactou o aglomerado empresarial, no que se refere aos fornecedores, materiais, capacitação técnica e lançamento de novos produtos. Causou também a perda parcial da identidade do polo como referência em moda. Isso tudo levou os empresários a buscarem alternativas para a retomada do desenvolvimento regional. A análise feita no APL aponta que as principais empresas, consideradas referência no setor, apresentam maior potencial de intermediar e liderar a inovação e que as lideranças dos sindicatos patronais têm pouca influência na inovação desse setor.

Segundo Alves, Gonçalves e Pardini (2014), os principais fatores de influência nas inovações dos produtos são o elo da cadeia produtiva, representada por clientes e fornecedores, pela concorrência nacional e internacional, por capacitação e treinamentos e pelos relacionamentos decorrentes das feiras. A influência do governo e das entidades de apoio na inovação é pequena. Por outro lado, as consultorias coordenadas pelo SEBRAE são importantes no processo, assim como a realização de feiras, funcionando como fator de relacionamento da cadeia produtiva. Chamam, no entanto, a atenção para o fato de que as empresas do APL não entendem que as inovações no processos trazem vantagem competitiva. As informações da concorrência, as avaliações internas, as alterações no volume de produção e as empresas de consultoria foram os mais importantes fatores para a ocorrência de mudanças realizadas na gestão da produção das empresas. Assim sendo, cabe problematizar a expectativa de que, por si só, um APL ou outro tipo de aglomerado de empresas exerça influência positiva sobre a dinâmica das organizações nele presentes.

Estudo desenvolvido por Pereira et al. (2019) em vinte e nove empresas de micro, pequeno e médio portes do estado de Minas Gerais, buscou avaliar a gestão de inovação nessas empresas. Apesar do reconhecimento de que as estratégias causam impactos diretos e indiretos no desempenho das empresas, os autores constataram a ausência de uma estratégia formal relacionada aos processos de inovação em algumas delas. Ainda, segundo os autores, as características das empresas e dos seus gestores exercem influência direta no estágio de maturidade das estratégias de inovação, que implementadas corretamente podem resultar no crescimento e desenvolvimento empresarial e aumentar as chances de sobrevivência.

O planejamento estratégico é outro tema frequentemente abordado pelos estudiosos da temática em questão. A falta de planejamento é considerada um dos fatores causadores de mortalidade nas empresas e por isso este tema é de fundamental importância para o presente trabalho.

De acordo com Chagas e Araújo (2013) o planejamento é o ponto inicial da gestão do negócio, seja ele indústria, comércio ou prestação de serviços. Ele é elaborado com base na definição das metas e objetivos e oferece informações para a avaliação de desempenho. Possibilita, ainda, o desenvolvimento da empresa de forma mais segura, por meio do acompanhamento periódico das suas atividades.

O orçamento é um dos componentes do planejamento estratégico e deve levar em conta os objetivos da empresa, a disponibilidade de recursos humanos, o estudo dos cenários, a estrutura da empresa e as questões tecnológicas. As empresas de grande porte normalmente têm um departamento específico para acompanhar a execução do orçamento. Esse fato não é realidade nas micro e pequenas empresas, porém é fundamental a definição de estratégias de acordo com a realidade de cada empresa (CHAGAS; ARAÚJO, 2013).

Após a elaboração do orçamento, as empresas passam para a fase de execução, momento em que as decisões estratégicas são adotadas, com base num conjunto de informações gerenciais, tempestivas e confiáveis. O alcance das metas e objetivos exigem comprometimento e determinação de todos os envolvidos na atividade. A capacidade do gestor em desenvolver estratégias executáveis baseadas nas informações disponíveis e o alcance dos resultados planejados é um diferencial competitivo das empresas.

A partir de resultado de pesquisa realizada no polo de calçados de Campina Grande/PB, Chagas e Araújo (2013) destacaram que a maioria das indústrias realiza planejamento de curto prazo, sendo o planejamento de longo prazo elaborado por poucas empresas. Para as projeções, são utilizadas informações sobre receita de vendas, custo dos produtos e fluxo de caixa. As informações sobre histórico de vendas, entrada e saída de recursos e custo de produção são utilizadas para a definição de estratégias e projeções futuras.

Os gestores das empresas que não utilizam as práticas orçamentárias relatam que o problema é a dificuldade de implantação do orçamento, dificuldade essa relacionada com a reduzida estrutura das empresas de pequeno porte. Diante desse quadro, apesar do entendimento da importância da eficiência no planejamento, controle, execução e avaliação de desempenho, o gerenciamento se dá de forma intuitiva, considerando a experiência, o conhecimento do mercado e do setor calçadista pelos gestores (CHAGAS; ARAÚJO, 2013).

Para Oliveira e Forte (2014), as MPE estão utilizando estratégia de sobrevivência no mercado (redução de custos e enxugamento da estrutura organizacional) e ampliação de competitividade (acesso a nichos de mercado), porém, a maioria dessas empresas não utiliza as ferramentas competitivas, a exemplo do planejamento estratégico e do plano de negócios, sinalizando para a necessidade do convencimento e fortalecimento da importância do gerenciamento do empreendimento.

Pal, Torstensson e Mattila (2014) avaliaram os fatores de resiliência às crises econômicas por empresas têxteis e de vestuário suecas. Os recursos financeiros (fluxo de caixa, reservas e liquidez) e o controle orçamentário foram os fatores mais significativos para manterem as empresas em funcionamento durante a crise dos anos 1990. Reputação e força da marca, bom atendimento aos clientes, fornecedores e bom relacionamento com os bancos foram considerados imprescindíveis para o equilíbrio dos negócios. Recursos humanos, redes de relacionamento e parceria com fornecedores tiveram influência moderada no desempenho durante as crises. Outros fatores apontados dizem respeito à flexibilidade na tomada de decisão, à adaptabilidade dos processos operacionais e ao foco no cliente que também contribuem, positivamente, para a resiliência das empresas em relação às crises. No processo de aprendizagem cultural, o posicionamento dos líderes e o bem estar dos funcionários também foram considerados importantes para a manutenção do equilíbrio empresarial.

Outro fator de destaque nas micro e pequenas empresas, é a adoção da tecnologia da informação pelos empreendedores como diferencial na gestão. Estudo de Lunardi, Dolci e Dolci (2017), revelou que existem diferenças significativas no perfil das empresas localizadas em municípios da região Sul do Brasil, que utilizam a Tecnologia da Informação – TI - na gestão de seus negócios em relação àquelas que não utilizam. De acordo com as características das empresas, verificou-se a maior ou menor adoção de TI na gestão. Quanto maior é o número de funcionários, maior é o uso da TI. Os empreendedores que utilizam a TI em maior escala têm maior nível de escolaridade, em especial os empreendedores pós-graduados.

Nas empresas com maior utilização de computadores e internet, é significativo o nível de execução de atividades administrativas, com destaque para suprimentos, clientes e planejamento. A adoção de computadores tem relação com a utilização dos equipamentos para controlar estoques e movimentação de produtos, cadastro, e para auxílio na tomada de decisão dos gestores das MPE. A internet é utilizada para avaliação do mercado externo, busca de informações sobre fornecedores e clientes (LUNARDI; DOLCI; DOLCI, 2017).

2.4 A mortalidade de micro e pequenas empresas: principais razões e sugestões visando melhoria nas atividades

Segundo Araújo, Morais e Pandolfi (2019), as pesquisas sobre mortalidade das empresas remontam há, aproximadamente, 100 anos. A partir dos anos 1980, os estudos sobre mortalidade das MPE ganharam destaque, em função da importância dessas empresas para a economia regional, participação no PIB e melhor distribuição de renda. Destacam, porém, que os estudos se limitam a conhecer os fatores de mortalidade das empresas que encerraram suas atividades, quando há evidências de que tais fatores estão presentes nas empresas ativas.

De acordo com Ferreira et al. (2012), ao contrário do que ocorre em outros países, principalmente nos Estados Unidos, não existem muitos estudos no Brasil, com a aplicação de metodologia científica sobre o tema de mortalidade das empresas.

O índice de mortalidade da MPE no Brasil, de todos os setores com até 2 anos de atividade, constituídas no ano de 2012, de acordo com SEBRAE (2016), atinge 23,40%, ou seja, de cada 100 empresas abertas no período, cerca de 23 encerraram suas atividades. No caso das MPE do setor industrial, o índice de mortalidade no Brasil é de 19,90% e no estado de São Paulo, de 18,60%.

No estado de São Paulo, o índice de mortalidade de MPE de todos os setores, com até 2 anos de atividade, constituídas no ano de 2012, foi de 23,70%, muito próximo da média nacional, de 23,40%. Considerando o mesmo critério e o mesmo período, o índice de mortalidade das MPE na cidade de Jaú/SP foi de 26,10%, acima da média das empresas brasileiras e paulistas (SEBRAE, 2016).

Theng e Boon (1996) retratam que os entrevistados durante pesquisa realizada em empresas de Singapura consideraram que os fatores endógenos têm maior influência nas razões do encerramento das atividades das MPE do que os fatores exógenos. Os principais fatores endógenos são as altas despesas operacionais, a falta de capital, a visão de curto prazo, a falta de controle do caixa, falta de conhecimento do produto e estratégia de *marketing* inadequada, enquanto que os principais fatores exógenos são as altas taxas de juros, a recessão econômica, a inflação, os impostos, a concorrência e a regulamentação do governo. Apesar da publicação ter mais de 20 anos, as razões apontadas por Theng e Boon (1996) ainda têm sido identificadas em investigações realizadas no Brasil (FRANCO, 2016; SEBRAE, 2014).

A partir de pesquisa com lojas de varejo e empresas prestadoras de serviços localizadas dentro de um *shopping center*, Everett e Watson (1998) observaram níveis significativos de risco sistêmico e não sistêmicos relacionados ao fechamento de empresas.

Na média, fatores de risco sistêmicos parecem estar associados ao fechamento de 30 a 50% das empresas. Os principais riscos referem-se a vendas no varejo, taxas de juros, emprego e desemprego.

Segundo os autores anteriormente referidos, as perspectivas econômicas também podem estar associadas ao aumento da taxa de insucesso das pequenas empresas. A adoção de determinadas decisões políticas, associadas a variáveis econômicas pode afetar a continuidade das pequenas empresas. O apoio governamental pode incluir o fornecimento de programas de treinamento e educação, serviços de consultoria ou aconselhamento e a criação de agências de apoio às pequenas empresas. Uma economia forte pode fomentar o aumento dos negócios e, como consequência, os proprietários das empresas podem buscar maximizar o retorno do capital financeiro e do capital humano (EVERETT; WATSON, 1998).

Bonacim, Cunha e Corrêa (2009) destacam que as razões da mortalidade das empresas foco de pesquisa por eles realizada na cidade de Ituverava/SP são: falta de planejamento prévio; baixa oferta de crédito; baixa demanda por produtos/serviços; elevada carga tributária e falta de informações sobre o negócio. Os empreendedores entrevistados avaliaram que deveriam ter procurado ajuda profissional para conhecer melhor o setor e seus riscos, ter realizado a análise da concorrência e estimado a necessidade de capital para abertura e giro do negócio.

Sales, Barros e Pereira (2011) apontam a falta de planejamento como um dos fatores condicionantes para o encerramento das atividades das pequenas empresas de Leopoldina/MG. Segundo os referidos autores, outro item que pode ter sido um dos causadores da mortalidade foi o conhecimento insuficiente do empreendedor sobre a criação da empresa, não possibilitando evitar o encerramento das atividades. Também contribuíram para o fechamento das empresas, a pouca utilização de pesquisa de mercado, a falta de análise de viabilidade econômico-financeira e a baixa procura de apoio de consultores, entidades ou agência de desenvolvimento. Outros fatores observados foram: problemas particulares dos sócios, falta de clientes e crise econômica, além da ausência de política de incentivos e benefícios direcionados para as micro e pequenas empresas. Porém, ainda segundo Sales, Barros e Pereira (2011), os fatores não podem ser responsabilizados isoladamente. A mortalidade normalmente ocorre em função de um conjunto de fatores.

Competência na gestão empresarial, experiência no ramo, acesso ao crédito, planejamento estratégico, inovação, educação ou capacitação do empreendedor, carga de impostos, políticas governamentais e apoio financeiro são os principais fatores endógenos e

exógenos, registrados por Ferreira et al. (2012) e apontados como elementos que contribuem para o sucesso ou para a fragilização das MPE.

As principais razões da mortalidade das micro e pequenas empresas, identificadas por Batista, Freitas e Santiago (2012) no município de Sousa/PB foram: falta de prévio planejamento tributário, item que recebeu a maior incidência de respostas na pesquisa realizada pelos supra citados autores, falta de planejamento estratégico, falta de capital de giro, de crédito bancário e de clientes. Os autores puderam constatar que os motivos causadores do fracasso dos empresários estiveram ligados a um conjunto de fatores, vários deles anteriores à abertura da empresa.

Segundo Ferreira et al. (2012), os problemas de mortalidade das MPE são preponderantemente de natureza estratégica, enquanto que o senso comum aponta que a falta de recursos é o principal motivo de descontinuidade das empresas. Ainda registram que não existe uma razão específica que determine isoladamente a mortalidade das MPE. Geralmente o que ocorre são vários fatores que estão interligados e dependem, em grande parte, da atuação do empreendedor.

Couto et al. (2017) têm o mesmo entendimento, ou seja, de que o encerramento das atividades empresariais está ligado a um conjunto de fatores e não somente a um fator isolado.

Segundo Albuquerque e Escrivão Filho (2012), há uma tendência de encerramento das MPE nos primeiros anos de vida, resultando em perdas financeiras e não financeiras. Registram, ainda, que nenhum fator, isoladamente, pode explicar a mortalidade precoce das pequenas empresas. Os fatores relacionados ao dirigente, à empresa e ao ambiente são interdependentes e contribuem para o sucesso ou insucesso empresarial.

Os fatores que levam à mortalidade continuam sendo estudados. Os mais estudados são: planejamento formal, fatores relacionados às áreas funcionais, condições econômicas, clientes e concorrência. Mesmo assim, ainda existem aspectos não explorados cientificamente, existindo carência de estudos empíricos e longitudinais, exame das especificidades que diferenciam a pequena da grande empresa e a utilização da teoria do ciclo de vida, visando identificar as características da empresa no momento do encerramento das suas atividades (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2012).

Nascimento et al. (2013) apontam como as principais razões que contribuem para a falência precoce das empresas: falta de experiência e baixo nível de escolaridade do empreendedor; falta de habilidade na gestão empresarial, falta de profissionalização na relação com os sócios; falta de acesso ao crédito; falta de mão de obra qualificada; falta de planejamento estratégico; falta de consultoria especializada (contábil e jurídica); baixa

qualidade e de inovação do produto/serviço; alta carga de tributos, falta de competitividade, dificuldade em atrair e manter clientes e ainda o ambiente externo (econômico, político, tecnológico e socioambiental).

Segundo o SEBRAE (2014), a falta de clientes, a falta de capital de giro, os problemas com o planejamento estratégico e os altos custos são as principais razões que levam as empresas a interromperem suas atividades, aumentando a estatística da mortalidade empresarial.

Santini et al. (2015) registraram que os principais problemas enfrentados pelas empresas são a falta de clientes, a falta de capital de giro, a carga tributária elevada, a presença de clientes maus pagadores, problemas financeiros e falta de crédito.

Alguns autores registram, em seus trabalhos, que o alto índice de mortalidade empresarial não ocorre somente no Brasil. De acordo com Albuquerque, Escrivão Filho e Terence (2016), nos Estados Unidos, anualmente são constituídas cerca de 500.000 empresas e apenas a metade delas chega aos 4 anos de atividade. Ainda, segundo os mesmos autores, no Chile, o índice é menor: menos de 42% chegam aos 5 anos de atividade, enquanto que na África do Sul, 40% das novas empresas, fecham ainda no primeiro ano de existência.

O SEBRAE (2016) destaca que as empresas norte-americanas criadas em 2012 têm índices de mortalidade muito parecidos com os das empresas brasileiras. O índice de mortalidade da indústria é 21,0%, do comércio de 23,0% e de serviços de 25%.

Alvarenga (2016), também registra que a mortalidade das microempresas é um fenômeno também observado em outros países. O assunto desperta interesse dos pesquisadores de várias partes do mundo. Em pesquisa elaborada no final dos anos 1930, observou-se em algumas cidades dos Estados Unidos que 77,6% das empresas encerraram as atividades no 3º ano de funcionamento. Os principais fatores do insucesso foram: falta de mão de obra especializada, falta de infraestrutura, instabilidade econômica e rápida mudança da demanda dos clientes.

Segundo Franco (2016), as MPE industriais apresentam problemas na gestão do capital de giro, em consequência da formação e qualificação inadequada do gestor, da falta de planejamento financeiro, dos problemas no gerenciamento de estoque e das restrições financeiras, no que se refere ao limite de crédito e à insuficiência de garantias.

De acordo com Alvarenga (2016), em pesquisa realizada pelo SEBRAE/SP no ano de 2005, identificou-se que a taxa de mortalidade de empresas com até 1 ano de funcionamento era de 29%. Para empresas com até 2 anos de atividade a taxa era de 42%, 53% para empresas com até 3 anos e 56% para empresas com até 5 anos de atividade. As principais razões da

mortalidade apontadas são: falta de conhecimento, deficiências no planejamento e na gestão, falta de políticas de incentivo às MPE, burocracia, alta carga de impostos, conjuntura econômica e problemas na sucessão do gestor.

Alvarenga (2016), utilizando resultados de pesquisa elaborada pelo SEBRAE, em Minas Gerais, no ano de 2005, relata que, segundo informações de ex-empresários, os principais fatores ligados à mortalidade das empresas foram: falta de capital de giro, alta carga tributária, concorrência, problemas financeiros, inadimplência, falta de clientes, localização inadequada, falta de conhecimento do mercado, recessão econômica e falta de crédito bancário. Os resultados das pesquisas em São Paulo e Minas Gerais, não diferem do resultado que afetam as MPE em nível nacional.

Alvarenga (2016) conclui que não existe um único fator responsável pela mortalidade das MPE e que a maioria deles se relaciona com a forma de gestão empregada por elas. Acrescenta a necessidade de qualificação do empreendedor, em nível acadêmico e em treinamentos em gestão empresarial. Além disso, destaca a importância do plano de negócios, com metas e objetivos bem definidos. Outra conclusão é que a falta de capital de giro no momento da criação da empresa, agravada com a falta de crédito bancário, também são responsáveis pelo encerramento precoce das atividades empresariais (ALVARENGA, 2016).

Tomio, Monteiro e Zummach (2017), a partir de informações coletadas junto a vários autores, informam que as principais razões do fechamento de MPE, são: falta de capital de giro, de clientes, de planejamento, de crédito, de competência gerencial e ainda a incidência de carga tributária e má administração do fluxo de caixa.

Para Couto et al. (2017), as principais razões de mortalidade relativas ao ambiente externo, são a burocracia, os tributos, a concorrência e a demandas dos clientes. Em relação ao negócio, as razões são: dificuldade de acesso ao crédito, falta de mão de obra qualificada, qualidade dos produtos e serviços, falta de inovação e de planejamento estratégico. Relacionado ao empreendedor, os fatores de insucesso são: falta de experiência no ramo, carência de profissionalização e os conflitos entre sócios.

Pesquisa realizada por Kücher et al. (2018), confirma que as razões de falência das empresas mais jovens diferem das apuradas nas empresas maduras. As análises realizadas ratificam que existem relações significativas entre a idade da empresa e as razões da insolvência. Os resultados da pesquisa podem ser relevantes para que as Instituições Governamentais disponibilizem programas que auxiliem as empresas no treinamento dos funcionários, buscando fomentar e apoiar o desenvolvimento econômico dessas empresas.

O tamanho da empresa constitui uma variável significativa nas razões de insolvência. As razões da mortalidade são afetadas pelo tamanho ou pela idade combinados, na medida em que as empresas crescem e amadurecem. Muitas empresas novas enfrentam dificuldades em fornecer produtos ou serviços de alta qualidade e não têm capital inicial suficiente para resolver os desafios internos e externos. Em contrapartida, empresas maduras e bem estabelecidas podem se tornar apáticas, insistindo em estratégias que antes eram bem sucedidas, mas que não se encaixam mais nas condições ambientais alteradas. A burocracia e a inflexibilidade das empresas mais antigas, comportamentos gerados internamente, as tornam muito mais propensas a razões externas de fracasso, como o aumento da concorrência e a desaceleração econômica (KÜCHER et al., 2018).

Pesquisa de Araújo, Morais e Pandolfi (2019) revela que os fatores determinantes da mortalidade da MPE estão relacionados ao empreendedor, à empresa e ao ambiente. Os fatores associados ao empreendedor são devidos às variáveis nível de escolaridade, falta de planejamento, falta de experiência gerencial. As variáveis falta de capital de giro, má localização do ponto comercial, dificuldade em conquistar e manter clientes, falta de qualidade do produto, atraso ou demora na entrega explicam a responsabilidade da empresa e as variáveis inadimplência, concorrência e ausência de linhas de créditos específicas para MPE estão relacionadas ao ambiente.

Considerando-se que as principais características do empreendedor são liderança, criatividade e comprometimento com o que faz, o insucesso pode acontecer devido aos erros cometidos ao longo da vida empresarial e pode ser causado por falta de capacitação, gestão inadequada, ausência de planejamento estratégico. Porém, o insucesso não pode ser atribuído somente aos empresários, tendo em vista que a empresa pode ser responsável, na medida em que os recursos organizacionais não se configuram como diferenciais competitivos, não resultando em desempenho econômico adequado (ARAÚJO; MORAIS; PANDOLFI, 2019).

Segundo Araújo, Morais e Pandolfi (2019), o fracasso e o sucesso das empresas fazem parte de um conjunto de variáveis que determinam sua existência. Os autores concluíram que as empresas ativas, participantes da amostra da pesquisa por eles realizada, fazem a compensação entre as variáveis relacionamento com fornecedor, imagem da empresa, dedicação do empreendedor, qualidade da mão de obra, planejamento financeiro, sistema de informação gerencial, localização da empresa, crédito bancário, inadimplência e outros, visando prolongar o tempo de vida, mantendo o equilíbrio entre as variáveis positivas e as negativas que marcam a atuação da empresa.

Pesquisa desenvolvida por Perufo e Godoy (2019), junto a empresas da região central do Rio Grande do Sul, levou em consideração os principais indicadores de gestão, buscando conhecer os principais fatores causadores do encerramento das atividades empresariais, sendo considerados gestão financeira, de *marketing*, logística, da produção, da qualidade e de recursos humanos.

Na gestão financeira, o indicador mais defasado foi a dependência de capital de terceiros, o que pode indicar que muitos empreendedores não possuem capital suficiente para iniciar as atividades, o que pode levar ao endividamento da empresa; porém muitos economistas entendem que o uso do capital de terceiros permite a aceleração do negócio.

Na área de *marketing*, verificou-se que o controle das ações de *marketing* é o indicador menos praticado, o que pode, no caso de as ações e resultados não serem acompanhados e mensurados, deixar de agregar conhecimento do mercado para o empreendedor, podendo tornar-se fonte de desperdício de investimentos, tempo e oportunidades.

Na gestão logística, o indicador menos acompanhado pelas empresas extintas foi o de entregas programadas. Se gerido corretamente, esse indicador pode auxiliar na redução do custo com transporte, na satisfação do cliente e em relação ao tempo de entrega do produto.

Na gestão da produção, o indicador que registrou maior deficiência foi a previsão de demanda, sugerindo a ausência de planejamento nas operações, prática indispensável na programação da produção. O indicador referente ao controle de produtos e insumos também apresentou defasagem, podendo gerar desperdícios, onerando o capital de giro da empresa.

Na gestão da qualidade, os empreendedores descuidaram-se na utilização de ferramentas de processos para correção de inconformidades. A tomada de decisão com base no “eu acho”, que não leva em consideração as reais razões dos eventos, pode surpreender negativamente, prejudicando o planejamento estratégico empresarial.

Na área de gestão de recursos humanos, o indicador recrutamento e seleção teve o pior desempenho, o que pode levar a empresa a ter dificuldades na busca de talentos ou funcionários capacitados.

Segundo Perufo e Godoy (2019), a ausência de planejamento estratégico, a falta de controle dos resultados das ações de *marketing* e a não utilização das técnicas de *endomarketing* foram as principais razões da mortalidade das microempresas.

Como se pode observar a partir das pesquisas e das conclusões dos diversos autores consultados, são inúmeras as razões de mortalidade das empresas, que podem ser oriundas das variáveis empreendedor, empresa e ambiente.

O Quadro 2, traz a consolidação das principais razões de mortalidade das MPE de todos os setores, o número de citações e os autores das citações.

Quadro 2 – Razões de mortalidade, número de citações e autores

Razões de mortalidade	Citações	Autores
Falta de planejamento estratégico Visão de curto prazo	14	Theng e Boon (1996); Bonacim, Cunha e Corrêa (2009); Sales, Barros e Pereira (2011); Albuquerque e Escrivão Filho (2012); Batista, Freitas e Santiago (2012); Ferreira et al. (2012); Nascimento et al. (2013); Sebrae (2014); Alvarenga (2016); Franco (2016); Couto et al. (2017); Tomio Monteiro e Zummac (2017); Araújo, Morais e Pandolfi (2019) e Perufo e Godoy (2019)
Alta carga tributária	8	Theng e Boon (1996); Bonacim, Cunha e Corrêa (2009); Ferreira et al. (2012); Nascimento et al. (2013); Santini et al. (2015); Alvarenga (2016); Couto et al. (2017) e Tomio Monteiro e Zummac (2017)
Falta de capital de giro	7	Theng e Boon (1996); Batista, Freitas e Santiago (2012); Sebrae (2014); Santini et al. (2015); Alvarenga (2016); Tomio Monteiro e Zummac (2017) e Araújo, Morais e Pandolfi (2019)
Falta de clientes	7	Sales, Barros e Pereira (2011); Albuquerque e Escrivão Filho (2012); Batista, Freitas e Santiago (2012), Sebrae (2014); Santini et al. (2015); Alvarenga (2016) e Tomio, Monteiro e Zummach (2017)
Má gestão: problemas na gestão financeira (fluxo de caixa e capital de giro), estoques, recursos humanos e marketing	6	Theng e Boon (1996); Ferreira et al. (2012); Alvarenga (2016); Franco (2016); Tomio, Monteiro e Zummach (2017) e Perufo e Godoy (2019)
Conjuntura econômica: recessão, inflação, instabilidade e crises	5	Theng e Boon (1996); Sales, Barros e Pereira (2011); Albuquerque e Escrivão Filho (2012); Nascimento et al. (2013) e Alvarenga (2016)
Concorrência	5	Theng e Boon (1996); Albuquerque e Escrivão Filho (2012); Alvarenga (2016); Couto et al. (2017); Araújo, Morais e Pandolfi (2019)
Falta de linhas de crédito bancário	5	Bonacim, Cunha e Corrêa (2009); Batista, Freitas e Santiago (2012); Santini et al. (2015); Alvarenga (2016) e Araújo, Morais e Pandolfi (2019)

Falta de experiência gerencial e no ramo e falta de qualificação do gestor	5	Ferreira et al. (2012); Nascimento et al. (2013); Franco (2016); Couto et al. (2017) e Araújo, Morais e Pandolfi (2019)
Dificuldade de acesso ao crédito	5	Ferreira et al. (2012); Nascimento et al. (2013); Franco (2016); Couto et al. (2017) e Tomio, Monteiro e Zummach (2017)
Falta de profissionalização na relação com sócios	3	Sales, Barros e Pereira (2011); Nascimento et al. (2013) e Couto et al. (2017)
Falta de política de incentivos às MPE Falta de políticas governamentais	3	Sales, Barros e Pereira (2011); Ferreira et al. (2012) e Alvarenga (2016)
Falta de inovação no produto ou no serviço	3	Ferreira et al. (2012); Nascimento et al. (2013) e Couto et al. (2017)
Falta de mão de obra qualificada Falta de profissionalização	3	Nascimento et al. (2013); Alvarenga (2016) e Couto et al. (2017)
Produtos e ou serviços com baixa qualidade	3	Nascimento et al. (2013); Couto et al. (2017); Araújo, Morais e Pandolfi (2019)
Inadimplência	3	Santini et al. (2015); Alvarenga (2016) e Araújo, Morais e Pandolfi (2019)
Altas despesas operacionais Altas taxas de juros	2	Theng e Boon (1996) e Sebrae (2014)
Falta de conhecimento (empreendedor, mercado e produto)	2	Theng e Boon (1996); Alvarenga (2016)
Influência negativa na gestão em função do nível de escolaridade do empreendedor Dificuldade em conquistar e manter clientes	2	Nascimento et al. (2013); Araújo, Morais e Pandolfi (2019)
Falta de conhecimento do empreendedor sobre a criação da empresa Baixa utilização de pesquisa de mercado Baixa procura por consultores, entidades ou agências de fomento Falta de análise de viabilidade financeira do empreendimento	2	Sales, Barros e Pereira (2011); Nascimento et al. (2013)
Falta de capacitação do empreendedor	2	Ferreira et al. (2012); Araújo, Morais e Pandolfi (2019)
Problemas financeiros	2	Santini et al. (2015) e Alvarenga (2016)
Excesso de burocracia	2	Alvarenga (2016); Couto et al. (2017)
Localização inadequada	2	Alvarenga (2016) e Araújo, Morais e Pandolfi (2019)

Falta de informações sobre o produto Baixa demanda por produtos	1	Bonacim, Cunha e Corrêa (2009)
Falta de competitividade	1	Nascimento et al. (2013)
Problemas na sucessão do gestor Falta de infraestrutura Mudança rápida na demanda dos clientes	1	Alvarenga (2016)
Atraso ou demora na entrega do produto	1	Araújo, Morais e Pandolfi (2019)
Dependência de capital de terceiros	1	Perufo e Godoy (2019)

Fonte: O autor

Mesmo levando-se em conta que o determinante do encerramento das atividades das MPE é constituído por um conjunto de razões ou de fatores, alguns deles são registrados com maior frequência na literatura referente à mortalidade de MPE. Dentre eles destacam-se falta de planejamento estratégico e problemas relacionados ao capital de giro.

Tendo em vista a recorrência de algumas razões que levam à mortalidade das MPE, apontadas por vários pesquisadores, o entendimento preliminar é de que há necessidade de investigação em profundidade e capacitação e reciclagem dos empreendedores, em especial nos temas que aparecem repetidamente nos trabalhos de vários autores, buscando assim a melhoria da gestão das MPE, para que alcancem o sucesso e preservem sua sobrevivência.

Planejamento estratégico e capital de giro constituem dois temas que devem ser objeto de atenção das MPE, cabendo observar como são tratados no universo estudado, constituído pelas MPE calçadistas de Jaú/SP.

Para Oliveira (2001), o conceito de planejamento estratégico é um processo a ser desenvolvido para o alcance de uma situação desejada, de forma eficiente, eficaz e efetiva, utilizando a melhor concentração de recursos pela empresa. Relata que o planejamento estratégico é um instrumento de vital importância para as empresas e que, se utilizado adequadamente, pode proporcionar uma série de vantagens, não devendo ser confundido com o instrumento que irá resolver todos os problemas da empresa.

Hoji (2017) reforça a importância da gestão do capital de giro na administração financeira das empresas, para o acompanhamento de todo o ciclo operacional, econômico e financeiro e a obtenção de lucro e também a relevância da utilização de um sistema de informações gerenciais, para que a empresa enfrente o mundo globalizado e não perca a competitividade, monitorando as principais informações que venham a subsidiar seu processo de gestão e de decisão.

Além do registro das razões da mortalidade das empresas, foi possível, por meio de consulta à literatura sobre o tema, conhecer também iniciativas de apoio às MPE, caso analisado por Godarth e Leismann (2015), de incentivo às MPE locais, no campo legal, na cidade de Francisco Beltrão/PR. O município conta com três leis municipais relacionadas às MPE. A Lei Orgânica, que prevê o incentivo à criação e desenvolvimento das MPE por meio da eliminação, redução ou simplificação das obrigações administrativas, tributárias e creditícias. Porém o texto legal é muito amplo e pouco específico, não tratando dos termos operacionais, ou de execução. A Lei N° 3.906/2011, que institui o tratamento diferenciado e favorecido da MPE, de acordo com a Lei Complementar 123/2006, a Lei Geral das Microempresas. A lei municipal reforça a importância da referida lei, no entanto não dá ênfase ao desenvolvimento das empresas, não gerando impacto para as MPE sob o ponto de vista de políticas públicas. A Lei N.º 4.149/2014 que rege a criação do Programa de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico de Francisco Beltrão (PRODETEC), com o objetivo de fomentar o desenvolvimento econômico do município, por meio incentivos e ações para os setores industrial e de serviços. Apesar da previsão legal, Godarth e Leismann (2015) registram que ainda não estão estabelecidas políticas públicas efetivas de apoio às MPEs no município, necessitando de previsão de novos passos a serem percorridos. A atuação da Secretaria Municipal com foco nos fatores ligados à sobrevivência ou mortalidade das empresas, tais como, a qualificação dos líderes, orientação para foco no cliente e no mercado, apoio à elaboração do planejamento do negócio, capacitação sobre controle de estoque e fluxo de caixa, poderia apresentar resultados mais eficazes.

Alguns dos autores pesquisados, além de destacarem as razões da mortalidade da MPE em geral, também indicaram sugestões visando a melhoria das atividades das MPEs brasileiras.

Os principais fatores de fracasso das empresas estão relacionados a questões financeiras e operacionais. Os problemas podem ser evitados, em grande parte, por meio de uma administração mais prudente dos ativos e atividades operacionais. Um programa de treinamento e capacitação dos gestores, inicialmente nas áreas de gestão financeira, *marketing* e administração geral, é uma forma de auxiliar na administração das pequenas empresas. Os proprietários e gestores de MPE podem ser orientados a adquirir ou desenvolver habilidades e conhecimentos apropriados para gerenciar suas empresas de forma mais eficaz e eficiente, além de buscar apoio em consultores externos para a criação de sistemas e procedimentos visando melhorar suas operações e superar os problemas (THENG; BOON, 1996).

Ferreira et al. (2012) sugerem melhorias, tais como, a verificação de boas práticas gerenciais e identificação de competências organizacionais nas empresas que alcançaram o sucesso, para replicar aos empresários/dirigentes das empresas que estão enfrentando problemas.

Conforme descrito por Ferreira et al. (2012), o governo dos Estados Unidos investe em programas de apoio ao empreendedorismo e incentiva as iniciativas dos governos estaduais e das organizações privadas que fomentam novas empresas. Estas iniciativas têm sido modelo para outros países que buscam a elevação do nível empresarial.

Albuquerque, Escrivão Filho e Terence (2016), com vistas a contribuir para a melhoria de desempenho das MPE, sugerem a elaboração de planejamento estratégico e do orçamento, o estabelecimento de metas de vendas, o gerenciamento do estoque, a escolha correta do segmento de mercado e do local do ponto de venda. Fazem sugestões também sobre *marketing* e preço dos produtos.

Couto et al. (2017) sugerem a elaboração de planejamento prévio ou de um plano de negócios, que seja utilizado como ferramenta para preparar o empreendedor, para que este fique menos exposto às adversidades e aos desafios do mercado.

Souza et al. (2014) dão ênfase aos fatores de natureza dinâmica, eminentemente estratégicos, promovendo mudanças na linha de produtos e nas áreas de atuação no mercado.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção abrange: 1. enquadramento metodológico da pesquisa; 2. informações sobre o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica e do levantamento de campo; 3. apresentação dos parâmetros norteadores utilizados para a organização, apresentação e avaliação dos resultados.

3.1 Enquadramento metodológico da pesquisa

Quanto à natureza, a pesquisa que dá suporte à dissertação em desenvolvimento é considerada aplicada. Para Turrioni e Mello (2012), a pesquisa aplicada tem como característica seu interesse prático, ou seja, que os resultados sejam aplicados ou utilizados na solução de problemas reais. Pretende-se, com a pesquisa em questão, que seus resultados contribuam para o melhor desempenho do setor calçadista de Jaú/SP.

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva. Segundo os anteriormente citados autores, esse tipo de pesquisa visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Ela mostra “o que é”. Justamente é o que se pretende é descrever a realidade estudada e identificar as razões da mortalidade de empresas nela situadas.

Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa se caracteriza como qualitativa. A análise da conceituação dessa abordagem, realizada por autores que a estudam, contribui para a compreensão do enfoque dado neste trabalho. Segundo Turrioni e Mello (2012, p. 81):

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Para Martins (2010), na pesquisa qualitativa a abordagem não é muito estruturada; é delineado o contexto do ambiente da pesquisa; é dada importância à concepção da realidade organizacional; são utilizadas múltiplas fontes de evidências; é mantida proximidade com o fenômeno estudado e dada ênfase à interpretação subjetiva dos indivíduos. Ainda, segundo o autor, a entrevista constitui um instrumento presente na pesquisa qualitativa e as evidências levantadas, além do tratamento qualitativo, podem receber tratamento quantitativo, sem alterar o caráter qualitativo da pesquisa.

Segundo Yin (2016), a pesquisa qualitativa é marcada por relativa flexibilidade e utilizada em diversos campos de investigação. Em lugar de propor uma definição da pesquisa qualitativa, Yin (2016, p. 7) opta por apresentar cinco de suas características: 1) trata de condições da vida real; 2) representa opinião e perspectivas das pessoas; 3) abrange as condições do contexto; 4) contribui com “revelações sobre conceitos existentes ou emergentes” que colaborem para “explicar o comportamento social humano” 5) utiliza múltiplas fontes de evidência, em lugar de se basear em uma única fonte. A abordagem qualitativa, nos termos de Yin (2016), norteou a seleção das fontes de informação, a coleta, a organização e o tratamento dos dados e das informações levantados.

Sob o ponto de vista do tipo ou estratégia, a pesquisa desenvolvida caracteriza-se, nos termos de Berto e Nakano (2014), como estudo de campo e foi desenvolvida em Jaú, município do estado de São Paulo, que abriga um polo calçadista especializado em calçados femininos.

3.2 O universo da pesquisa: o setor calçadista de Jaú/SP

Jaú, município que abriga o polo calçadista, universo da pesquisa que dá suporte a esta dissertação, contava, em 2019, com uma população estimada de 150.252 habitantes, segundo o IBGE (2020). Está localizado no centro do estado de São Paulo, a 300 quilômetros (km) da capital, São Paulo, na Região Administrativa de Bauru e o setor calçadista, com significativa presença de MPE, constitui atividade relevante para o município (SEADE, 2020).

O polo calçadista de Jaú/SP, juntamente com os polos de Franca e de Birigui, compõem os polos produtores de calçados do estado de São Paulo, o de Jaú, especializado na produção de calçados femininos, enquanto a produção dos dois outros tem por foco: Franca a produção de calçados masculinos e Birigui de infantis. Em razão do tipo de produção realizada, a cidade de Jaú ficou conhecida como a “Capital do Calçado Feminino”.

3.3 Levantamento bibliográfico e pesquisa de campo

A investigação proposta envolve levantamento bibliográfico e pesquisa de campo, em Jaú/SP.

3.3.1 Levantamento bibliográfico

O levantamento bibliográfico foi realizado em artigos, dissertações, teses e livros. Foram pesquisados principalmente artigos, a partir das seguintes palavras chave: setor calçadista,

micro e pequena empresa (MPE), mortalidade de MPE, calçado e “calça” – parte das palavras calçado e calçadista.

As bases consultadas foram:

- *Science Direct* - <https://www.sciencedirect.com/>
- *Scientific Electronic Library Online* - Scielo - <http://www.scielo.br/?lng=pt>
- *Scientific Periodicals Electronic Library* – Spell – <http://www.spell.org.br>
- Google Acadêmico – <https://scholar.google.com.br/>
- Anais do Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP) - 2007-2018
<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais.php>
- Anais do Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção (CONBREPRO) 2011-2018 – <http://www.aprepro.org.br/conbrepro/2018/index.php?id=265>

São os seguintes os argumentos que justificam a escolha dos anais do SIMPEP, período – 2007/2018 e dos anais do CONBREPRO, período 2011/2018, além das demais bases referidas:

a) as bases de dados do SIMPEP e do CONBREPRO se apresentam representativas e adequadas, diante dos objetivos propostos. Tanto o SIMPEP quanto o CONBREPRO são eventos de abrangência nacional e representativos na área de Engenharia de Produção - EP. Ambos são realizados, anualmente, no mesmo local: o SIMPEP, em Bauru/SP, na Faculdade de Engenharia da Universidade Estadual Paulista (UNESP) e o CONBREPRO, em Ponta Grossa/PR, Campus da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). O fato de sempre serem realizados no mesmo local, contribui para que as temáticas e as autorias dos artigos não sofram influência das mudanças de local de realização, favorecendo comparações de caráter longitudinal (COSTA, 2013).

b) segundo Guardia et al. (2013), o fato de os pesquisadores divulgarem os resultados de suas investigações, inicialmente em eventos, antes da publicação mais elaborada dos artigos em periódicos científicos, “(...) faz dos congressos um “termômetro” dos temas e métodos científicos que estão sendo aplicados pelos pesquisadores, captando dados recentes”.

Assim, torna-se estratégica a consulta de publicações em anais de congressos.

Nos Anais (do SIMPEP ou do CONBREPRO), a localização dos artigos pela palavra chave “calça” foi feita no título, no resumo e nas palavras-chave. Dos artigos localizados, foram descartados os que não se referiam a calçado ou a setor calçadista ou que se enquadravam na área de saúde.

Nas demais bases as buscas foram feitas utilizando os termos anteriormente referidos.

3.3.2 Pesquisa de campo

A pesquisa de campo, realizada no polo calçadista de Jaú, foi desenvolvida por meio de consulta a documentos disponíveis, junto a entidades do município e em material de divulgação, neste caso na imprensa de Jaú e região. A prioridade, no desenvolvimento da pesquisa de campo, foi dada à realização de entrevistas.

As entrevistas foram feitas seguindo três roteiros (Apêndice A), com alguma variação neles, na dependência do “tipo” de entrevistado: empresários cujas empresas se mantêm em atividade; ex-empresários cujas empresas encerraram suas atividades e representantes de entidades que se articulam com o setor calçadista de Jaú/SP.

Os roteiros foram estruturados a partir de eixos temáticos, conceitos, termos de referência, categorias e avaliações, identificados na bibliografia utilizada, um para cada tipo de entrevistado, reunidos em 8 blocos, reproduzidos no Apêndice A e apresentados, de forma sintética, no Quadro 3.

Os três roteiros tiveram focos semelhantes, adequando as indagações às características dos entrevistados: empresários em atividade, empresários que encerraram atividades e dirigentes/representantes de entidades de apoio ou com vinculação ao setor.

Junto aos empresários, foram buscadas informações, predominantemente, sobre suas empresas. Em relação aos representantes de entidades, procurou-se extrair informações sobre desempenho, problemas, dinâmica, possibilidades de apoio e perspectivas para o setor.

Quadro 3 - Composição dos Roteiros de entrevistas aplicadas a empresários e entidades (por Blocos Temáticos)

Blocos	Roteiro para Empresários	Roteiro para representantes de entidades
1	Dados Gerais sobre a empresa e o entrevistado	Dados Gerais sobre a entidade/organização e o entrevistado
2	Produção/operação com ênfase na gestão	Conhecimento do polo calçadista de Jaú
3	Administração geral (fatores impactantes, externos e internos)	Avaliação da produção, operação, administração das empresas calçadistas de Jaú
4	Estratégias utilizadas pela empresa, com ênfase na gestão e nas perspectivas das vendas	Estratégias utilizadas pelas empresas, relacionamento delas com entidades e organizações de apoio ao setor no município e contribuição das entidades de apoio
5	Finanças da empresa; gestão financeira, presença/ausência de dificuldades	Finanças das empresas do setor: presença ou ausência de dificuldades
6	Aspectos mercadológicos: participação no mercado e	Aspectos mercadológicos: concorrência nacional e internacional e <i>marketing</i>

	<i>marketing</i>	
7	Administração de pessoas e oferta de mão de obra para o setor	Administração de pessoas e oferta de mão de obra para o setor
8	Avaliação geral e autoavaliação das razões do encerramento de atividades (mortalidade) de empresas calçadistas de Jaú	Avaliação das razões do encerramento de atividades (mortalidade) de empresas calçadistas de Jaú

Fonte: O autor

Foi inicialmente prevista a realização de em torno de 20 entrevistas com: a) representantes de entidades que se articulam com o setor calçadista de Jaú/SP (8); empresários do setor calçadista de Jaú/SP (6), cujas empresas se mantêm em funcionamento e ex-empresários (6) do mesmo setor, presentes no município, cujas empresas encerraram suas atividades.

Das 20 entrevistas, inicialmente programadas, foram realizadas 13, em razão da dificuldade de contatos, em consequência da pandemia do *Corona Virus Disease* (Covid-19): 6 com representantes de entidades, 3 com empresários de empresas em funcionamento e 4 com ex-empresários cujas empresas encerram suas atividades. Considerando-se que as informações obtidas com entrevistados dos três grupos começaram a se repetir, avaliou-se que a não efetivação do número de contatos inicialmente previstos não prejudicaria como, de fato, não prejudicou a consecução dos objetivos propostos, uma vez que as informações começaram a se repetir.

Foi inicialmente programada a participação de representantes/dirigentes de entidades que se articulam com o setor calçadista de Jaú/SP - sindicatos patronais e de empregados; secretário ou representante da Secretaria de Desenvolvimento e Trabalho local; representantes: da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo e/ou do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP/CIESP), do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), do Serviço Nacional de Aprendizado Industrial (SENAI), dirigentes de associação comercial e de lojistas e com gestor de um *Shopping* especializado em calçados. Desses somente não participaram os representantes da FIESP/CIESP e do SENAI.

As empresas foram selecionadas com o auxílio de membros do sindicato patronal, que se dispuseram intermediar o contato do pesquisador com empresários/gestores, para formulação de convite e verificação de disponibilidade para participação. Foram entrevistados 7 empresários: 3 de empresas em funcionamento e 4 de empresas que encerraram suas atividades.

A partir dos resultados de três entrevistas piloto (com um representante de cada um dos três grupos de participantes), foram realizadas alterações nos roteiros inicialmente propostos: reformulações ou redução de questões que se mostraram desnecessárias, por apresentarem informações que se repetiam. Os relatos dos entrevistados durante a fase piloto, por reunirem todas as informações buscadas com o roteiro definitivo, foram incorporados aos relatos dos demais entrevistados.

As 13 entrevistas foram realizadas pelo pesquisador responsável pela pesquisa, em localidades definidas pelos entrevistados com duração média de uma hora e vinte minutos.

3.4 Organização, apresentação e avaliação dos resultados

Os resultados da revisão bibliográfica foram organizados e apresentados, a partir de eixos temáticos localizados na bibliografia teórica e empírica, relevantes para a pesquisa, conforme o apresentado na seção 2.

Da mesma forma, por eixos temáticos e por termos de referência, foi realizado o tratamento das informações obtidas através da pesquisa de campo, em sua grande maioria por meio de entrevistas.

Foi dado tratamento qualitativo, nos termos propostos por Yin (2015 e 2016) e, quando possível, quantitativo às informações levantadas, mantendo-se a abordagem qualitativa. Os resultados obtidos, por meio das entrevistas de cada grupo de depoentes (empresários que permanecem na atividade, ex-empresários que encerraram atividades e representantes de entidades de apoio ao setor) foram avaliados em “diálogo” com as posturas teóricas e os resultados de observação registrados por outros autores.

4 O SETOR CALÇADISTA DE JAÚ/SP NO CONTEXTO DO SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO

O conhecimento do setor calçadista brasileiro, considerando suas características, distribuição geográfica e dinâmica produtiva, mostra-se relevante sob muitos aspectos para a compreensão do setor calçadista de Jaú/SP.

O setor calçadista brasileiro, com 904,4 milhões de pares produzidos em 2018, ocupava o 4º lugar no *ranking* mundial de produção de calçados. Em 2018 o Brasil exportou 113,5 milhões de pares, resultando um volume de US\$ 976,3 milhões (ABICALÇADOS, 2020). No entanto, já esteve melhor posicionado e sofreu flutuações nos últimos anos.

No ano de 2014, a indústria calçadista brasileira ocupava a 3ª posição no *ranking* de produção de calçados, com a fabricação de 981 milhões de pares. Em 1º lugar estava a China, com 11,6 bilhões e em 2º a Índia, com 2,6 bilhões de pares (ABICALÇADOS, 2018).

No ano de 2018, o Brasil caiu para a 4ª posição no *ranking*, reduzindo sua produção em 95 milhões de pares. A China e a Índia permaneceram em 1º e 2º lugares, com produção de 11,5 e 2,9 bilhões de pares de calçados, respectivamente. Em 3º figurou o Vietnã, com 1,4 milhão de pares produzidos (ABICALÇADOS, 2020).

Em 2018 a indústria de calçados contava com 6,1 mil empresas. Em 2019, o setor calçadista totalizou 269,4 mil empregos formais, produziu 908,2 milhões de pares de calçados e exportou aproximadamente 115,2 milhões, com destaque para a comercialização com os Estados Unidos, Argentina, França, Bolívia e Paraguai. O estado de São Paulo, nesse mesmo ano, foi responsável por 6,0% da produção total de calçados, ou seja, aproximadamente 54,5 milhões de pares de calçados (ABICALÇADOS, 2020).

Em relação ao emprego na indústria calçadista, o setor, que registrava 327,9 mil empregados no ano de 2013, sofre, em 2019, uma redução de 58,5 mil postos de trabalho, ficando com saldo de 269,4 mil empregados. No estado de São Paulo, considerando-se o mesmo período, a redução de postos de trabalho foi 21,9 mil, sendo 54,2 mil empregados em 2013, reduzindo-se para 32,3 mil no ano de 2019 (ABICALÇADOS, 2016 e 2020).

A indústria calçadista destaca-se na economia nacional. De acordo com a ABICALÇADOS (2020), a concentração dos principais polos na produção de calçados em 2019 está assim distribuída:

Ceará – Sobral, Juazeiro do Norte, Horizonte e Fortaleza

Paraíba – Campina Grande e João Pessoa

Minas Gerais – Nova Serrana

São Paulo – Birigui, Franca e Jaú

Rio Grande do Sul – Vale do Rio dos Sinos e Vale do Paranhana/Encosta da Serra

Santa Catarina – São João Batista

4.1 O Brasil no contexto dos principais países produtores

De acordo com a ABICALÇADOS (2020), os três maiores produtores mundiais de calçados são países asiáticos, representando 72,1% da produção. O Brasil é o quarto maior produtor mundial, com participação de 4,10% do mercado.

A produção de calçados da chineses representa 52,2% da produção mundial, e chama a atenção pela diferença do volume produzido pela China em relação aos demais países.

Tabela 1 - Principais países produtores de calçados - em milhões de pares (2014-2018).

Países	2014	2015	2016	2017	2018
China	11.693	11.322	11.116	11.410	11.545
Índia	2.579	2.698	2.797	2.868	2.943
Vietnã	854	927	1.171	1.255	1.427
Brasil	981	904	938	903	904
Indonésia	715	733	771	810	824
Outros	3.296	3.893	3.799	4.234	4.445
Total	20.118	20.477	20.592	21.480	22.088

Fonte: Elaborada a partir de ABICALÇADOS (2018, 2019, 2020) com base na *World Shoe Review* – WSR

Embora o Brasil figure na 4ª posição do *ranking* é importante registrar a redução da produção de cerca de 77 milhões de pares de calçados no período de 2014 a 2018, que representa 7,85%, conforme apresentado na Tabela 1.

4.2 Principais países consumidores de calçados

Ao mesmo tempo que são os dois maiores produtores de calçados no mundo, China e Índia também são os maiores consumidores de calçados. A produção chinesa, 3,5 vezes maior que o consumo, demonstra o perfil exportador do país, enquanto a produção e consumo da Índia são praticamente equivalentes (ABICALÇADOS, 2020). O consumo de calçados no Brasil no período de 2014 a 2018 sofreu redução da ordem de 70 milhões de pares, conforme o apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Principais países consumidores de calçados - em milhões de pares (2014-2018).

Países	2014	2015	2016	2017	2018
China	3.032	3.108	3.201	3.291	3.367
Índia	2.479	2.590	2.688	2.758	2.840

Estados Unidos	2.315	2.447	2.339	2.381	2.443
Brasil	888	814	796	839	818
Japão	693	724	744	755	748
Indonésia	452	461	482	504	516
Outros	7.923	8.459	8.762	9.092	9.487
Total	17.782	18.603	19.012	19.620	20.219

Fonte: Elaborada a partir de ABICALÇADOS (2018, 2019, 2020) com base na WSR

4.2.1 Países com maior consumo *per capita* de calçados

O consumo de calçados por habitante é diretamente proporcional à renda *per capita* nos países que ocupam as primeiras posições no *ranking*. O consumo na Noruega, em 2018, apresentou um aumento de 6,4% em relação ao ano anterior e passou a ocupar a posição que era dos Estados Unidos (ABICALÇADOS, 2020).

O Brasil, que ocupava a 31ª posição do *ranking* em 2017, manteve o consumo de 3,9 pares por habitante e perdeu 10 posições, tendo em vista que a média mundial registrou crescimento, conforme Tabela 3.

Tabela 3 - Países com maior consumo *per capita* de calçados - pares por habitante (2016-2018).

Países	2016	2017	2018
Noruega	7,1	7,2	7,7
Hong Kong	7,1	7,2	7,5
Estados Unidos	7,2	7,3	7,5
Bélgica	4,8	6,8	7,2
Suíça	5,9	6,8	7,0
Grécia	5,0	5,4	6,8
Holanda	6,6	6,2	6,7
Irlanda	6,5	7,0	6,6
França	6,2	6,3	6,4
Portugal	5,5	5,5	6,4
Brasil (41.o)	4,1	3,9	3,9
Mundo	2,6	2,6	2,7

Fonte: Elaborada a partir de ABICALÇADOS (2020) com base na WSR

4.3 Principais países exportadores de calçados

Segundo a ABICALÇADOS (2020), a China permanece no topo do *ranking* dos principais países exportadores de calçados, tanto em quantidade quanto em valor.

A Itália situa-se em 6º lugar no *ranking* de quantidade de pares e 3º lugar quando a medida é valor em US\$, o que indica que a Itália está entre os países com maiores preços no

mercado internacional. Em sentido inverso, a Indonésia é a terceira maior produtora de calçados em quantidade de pares e sexta colocada em valor das suas exportações, o que indica que o preço médio do calçado indonésio está abaixo do preço praticado no mundo. Em termos de preço médio, o Brasil se posiciona abaixo da média mundial, ocupando a 11ª colocação em quantidade de pares e 19º posição em valores em US\$ (ABICALÇADOS, 2020).

A Tabela 4 apresenta os principais países exportadores ranqueados com referência ao valor das exportações em dólares.

Tabela 4 - Principais países exportadores de calçados - em milhões de US\$ a preços correntes (2016-2018).

Países	2016	2017	2018
China	44.886	45.682	44.673
Vietnã	12.996	14.660	16.165
Itália	9.848	10.402	11.405
Alemanha	5.643	7.236	8.266
Bélgica	5.902	6.595	7.033
Indonésia	4.526	4.784	4.987
França	3.308	3.607	4.171
Holanda	3.225	3.461	3.814
Espanha	2.916	3.008	3.133
Índia	2.445	2.435	2.495
Brasil (18.o)	998	1.090	976
Outros	23.955	24.878	26.270
Total	120.648	127.838	133.388

Fonte: Elaborada a partir de ABICALÇADOS (2020) com base na WSR

4.4 Principais países importadores de calçados

Os Estados Unidos são os maiores importadores mundiais, representando 2,26 mais que a importação da Alemanha, que figura em 2º lugar no *ranking*.

O Brasil ocupa a 59ª posição no *ranking* dos importadores de calçados em número de pares e a 47ª colocação entre os importadores em valor, com crescimento de 11,8% e 2,2%, respectivamente, no ano de 2018, o que demonstra que houve redução no preço médio dos calçados importados pelo país (ABICALÇADOS, 2020).

Tabela 5 - Principais países importadores de calçados - em milhões de pares (2016-2018).

Países	2016	2017	2018
Estados Unidos	2.338	2.379	2.446
Alemanha	654	689	705
Japão	665	677	670

França	486	498	512
Reino Unido	652	600	391
Bélgica	290	326	366
Itália	336	341	336
Espanha	294	300	313
Holanda	259	286	310
Polônia	152	181	213
Brasil (59.o)	23	24	27
Outros	4.157	4.341	4.589
Total	10.306	10.642	10.878

Fonte: Elaborada a partir de ABICALÇADOS (2020) com base na WSR

A Tabela 6 apresenta os principais países importadores ranqueados com referência ao valor das importações em dólares.

Tabela 6 - Principais países importadores de calçados - em milhões de US\$ a preços correntes (2016-2018).

Países	2016	2017	2018
Estados Unidos	26.151	26.241	27.194
Alemanha	10.361	11.471	12.056
França	7.218	7.778	8.330
Reino Unido	6.587	6.697	6.793
Itália	5.206	5.366	6.123
Japão	5.161	5.060	5.246
Bélgica	4.012	4.680	4.916
Holanda	3.945	4.384	4.581
China	2.739	3.238	4.145
Espanha	3.191	3.400	3.553
Brasil (47.o)	344	340	348
Outros	41.597	45.018	48.037
Total	116.512	123.673	131.322

Fonte: Elaborada a partir de ABICALÇADOS (2020) com base na *United Nations International Trade Statistics Database* - UN Comtrade

4.5 Produção brasileira de calçados

Considerando o período 2013 a 2019, conforme Tabela 7, a seguir, observa-se que houve redução na produção de calçados de aproximadamente 128 milhões, o que representa um decréscimo de 12,34% de pares produzidos.

Segundo a ABICALÇADOS (2020), deve ter havido aumento no custo da produção de calçados, em função do câmbio desvalorizado, com achatamento do faturamento e da margem de lucro.

Tabela 7 - Produção brasileira de calçados - quantidade em milhões de pares e valor em milhões de R\$ a preços correntes (2013-2019).

Anos	Quantidade	Valor
2013	1.036,0	18.600,0
2014	996,0	21.000,0
2015	904,4	20.400,0
2016	932,6	20.700,0
2017	903,3	23.300,0
2018	904,4	22.800,0
2019	908,2	23.900,0

Fonte: Elaborada a partir de ABICALÇADOS (2016, 2017, 2018, 2019, 2020) com base no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE

Para se ter a dimensão do comportamento da produção brasileira em valores, uma vez que a Tabela 7 apresenta os valores a preços correntes, optou-se por corrigir o valor da produção no ano de 2013, pelo índice acumulado do IPCA – Índice de Preços ao Consumidor Amplo, do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, referente ao período de janeiro de 2014 a dezembro de 2019. O resultado acumulado foi de R\$ 25,9 bilhões, o que indica que o valor da produção em 2019 é menor que valor de 2013, corrigido pelo IPCA, que é o índice oficial do Governo Brasileiro para a medição das metas inflacionárias.

4.5.1 Produção em ateliês ou bancas de pesponto

A indústria calçadista terceiriza parte do processo produtivo para as denominadas “bancas de pesponto” ou ateliês, que são empresas prestadoras de serviços de produção (corte, costura, bordados, fixação de solados e outros). A produção dessas empresas retorna para as indústrias, que realizam as demais etapas do processo até a expedição.

Conforme a ABICALÇADOS (2020), 3,2% do valor da produção total são devidos aos serviços de produção prestados pelos ateliês.

Essa prática, ou modelo de produção, foi relatada durante as entrevistas com os empresários, ex-empresários e representantes das entidades de apoio ao setor. Um dos empresários em atividade, da empresa A, uma microempresa, informou que sua empresa terceiriza praticamente todas as etapas da produção, exceto a montagem final dos calçados.

4.5.2 Produção brasileira de calçados no formato *Private Label*

Segundo a ABICALÇADOS (2020), 10% da produção nacional de calçados, medida em pares, é feita no formato *Private Label*, ou seja, uma empresa vende o produto para um lojista revender com sua marca própria. Esse formato serve tanto para o mercado doméstico como para os produtos exportados.

A avaliação dessa prática foi objeto de opiniões divergentes, por parte dos entrevistados. Parte dos empresários, ex-empresários e representantes de entidades é favorável a esse tipo de venda, pois de alguma forma a indústria está atendendo a demanda de determinado nicho de clientes. Por outro lado, houve opiniões contrárias a esse processo, por considerarem “que esse fato acaba por fragilizar a marca da indústria e a identidade do polo calçadista Jauense”.

4.5.3 Nível de utilização da capacidade instalada do parque fabril no setor calçadista

Comparando-se o nível de utilização da capacidade instalada de 2019 em relação ao ano de 2013, há redução de 6,9 pontos percentuais, o que representa uma baixa utilização do parque fabril do setor calçadista. Por outro lado, esse procedimento viabiliza que, quando houver maior demanda, o setor estará pronto para dar respostas rápidas, sem a necessidade de altos investimentos, pois a estrutura está montada (ABICALÇADOS, 2020).

Tabela 8 - Nível de utilização da capacidade instalada do parque fabril do setor calçadista – em percentual (2013-2019).

Ano	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nível	83,8	78,5	72,9	72,1	75,0	76	76,9

Fonte: Elaborada a partir de ABICALÇADOS (2016, 2017, 2018, 2019, 2020)

4.5.4 Distribuição da produção calçadista brasileira por regiões, Estados e polos

A Tabela 9 retrata a evolução e a distribuição da produção calçadista no Brasil, por região geográfica, no período 2015 a 2019.

Tabela 9 – Segmentação da produção calçadista por região - em percentual (2015-2019).

Região	2015	2016	2017	2018	2019
Nordeste	54,0	55,7	53,5	53,2	49,5
Sul	23,3	22,2	23,8	23,9	25,5
Sudeste	21,6	21,1	21,9	22,1	24,0
Centro-Oeste	0,9	0,9	0,6	0,6	0,8
Norte	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2
Brasil	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaborada a partir de ABICALÇADOS (2016, 2017, 2018, 2019, 2020)

A Tabela 9 mostra a significativa participação da região nordeste na produção de calçados, atingindo a marca de 55,7% no ano de 2016. Nos anos seguintes, a produção regional sofreu redução, chegando a 49,5%, a menor participação registrada na Tabela. Por outro lado, as regiões Sul e Sudeste aumentaram a participação na produção nacional.

Esse movimento acabou por estabelecer dois tipos de organização da produção: a tradicional, baseada nos polos regionais, formado por pequenas e médias empresas, e as grandes empresas que estabeleceram plantas de produção no Nordeste, na busca de redução de custos, economias de escala e incentivos fiscais. Foi esse, o caso da Grendene e da São Paulo Alpargatas (FAVONI, 2020).

Considerando a segmentação da produção por unidades da federação, Ceará, Rio Grande do Sul e Minas Gerais figuram como os três maiores produtores do país, com participações, no ano de 2019 de 26,5%, 22,1% e 17,5%, respectivamente, com destaque para Minas Gerais, que passou para o 3º lugar, posto anteriormente ocupado pela Paraíba (ABICALÇADOS, 2020).

Os entrevistados desta pesquisa relataram que o calçado produzido no polo de Jaú/SP sofre concorrência direta das empresas sediadas no estado do Rio Grande do Sul, em Nova Serrana/MG e em São João Batista/SC.

Tabela 10 - Segmentação da produção de calçados por Estados - em milhões de pares (2015-2019).

Estados	2015 Qtd.	2016 Qtd.	2017 Qtd.	2018 Qtd.	2019 Qtd.
Ceará	264,8	268,0	255,7	259,0	240,7
Rio Grande do Sul	172,4	181,0	186,9	189,9	200,4
Minas Gerais	82,8	90,8	135,1	144,6	159,0
Paraíba	196,8	201,8	160,7	149,0	102,7
São Paulo	70,4	69,5	71,7	60,2	54,5
Bahia	(*)	49,4	48,4	53,5	52,4
Santa Catarina	(*)	21,7	17,7	14,7	17,7
Outros	157,0	72,0	32,7	73,1	80,8
Brasil	944,2	954,2	908,9	944,0	908,2

Fonte: Elaborada a partir de ABICALÇADOS (2016, 2017, 2018, 2019, 2020) - (*) incluídos em "Outros"

Tabela 11 - Segmentação da produção de calçados por Estados - participação em percentual (2015-2019).

Estados	2015 Part. (%)	2016 Part. (%)	2017 Part. (%)	2018 Part. (%)	2019 Part. (%)
Ceará	28,0	28,1	28,1	27,4	26,5
Rio Grande do Sul	18,3	19,0	20,6	20,1	22,1
Minas Gerais	8,8	9,5	14,9	15,3	17,5
Paraíba	20,8	21,1	17,7	15,8	11,3
São Paulo	7,5	7,3	7,9	6,4	6,0
Bahia	(*)	5,2	5,3	5,7	5,8
Santa Catarina	(*)	2,3	1,9	1,6	1,9

Outros	16,6	7,5	3,6	7,7	8,9
Brasil	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaborada a partir de ABICALÇADOS (2016, 2017, 2018, 2019, 2020) - (*) incluídos em "Outros"

Cabe destaque para os polos de Sobral/CE e Campina Grande/PB que, em 2019, foram responsáveis, respectivamente, pela produção de 151 milhões e 97 milhões de pares de calçados. No Rio Grande do Sul, o destaque é para o polo do Vale do Rio dos Sinos, com produção de aproximadamente 90,4 milhões de pares (ABICALÇADOS, 2020).

Tabela 12 - Participação da produção calçadista por Estados e polos - em percentual (2015-2019).

Estados/polos	2015	2016	2017	2018	2019
Ceará	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Sobral	65,0	64,0	64,6	61,3	62,8
Juazeiro do Norte	12,8	15,9	13,8	13,1	13,5
Horizonte	5,9	6,0	6,4	6,3	6,5
Fortaleza	3,3	3,3	3,9	3,7	3,3
Outros	13,0	10,8	11,3	15,6	13,9
Paraíba	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Campina Grande	91,9	95,4	94,8	95,0	94,7
João Pessoa	4,7	4,5	5,2	5,0	5,3
Outros	3,4	0,1	0,0	0,0	0,0
Minas Gerais	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Nova Serrana	52,9	52,4	50,6	48,6	48,6
Outros	47,1	47,6	49,4	51,4	51,4
São Paulo	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Birigui	45,3	45,7	46,6	47,6	45,2
Franca	32,7	33,5	30,8	29,4	31,7
Jaú	10,6	10,5	11,0	10,6	10,5
Outros	11,4	10,3	11,6	12,4	12,6
Santa Catarina	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
São João Batista	69,8	75,4	79,2	79,2	80,8
Outros	30,2	24,6	20,8	20,8	19,2
Rio Grande do Sul	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Vale do Rio dos Sinos	40,2	41,7	43,1	44,6	45,1
Vale do Paranhana	23,8	24,8	21,6	21,3	21,0
Outros	36,0	33,5	35,3	34,1	33,9

Fonte: Elaborada a partir de ABICALÇADOS (2016, 2017, 2018, 2019, 2020)

Embora o polo de Jaú se mantenha na casa dos 10% de participação do total da produção do Estado de São Paulo, esta sofreu redução de aproximadamente 16 milhões de

pares, passando de 70,4 milhões em 2015, para 54,5 milhões, em 2019. Já registrava participação de 10,6% em 2015, o que representa uma produção aproximada de 7,4 milhões de pares e 10,5% de participação em 2019, representando 5,7 milhões de pares, resultando numa redução de 1,7 milhão de pares no período.

4.5.5 Produção de calçados por material predominante

Plástico/borracha permanecem com destaque como materiais predominantes na confecção de calçados, em que pese estarem perdendo participação ao longo dos anos. Por sua vez, a participação do couro na produção de calçados apresentou um significativo crescimento no ano de 2019, em relação ao ano de 2017 (ABICALÇADOS, 2020).

Tabela 13 - Produção de calçados no Brasil por material predominante - em percentual (2015-2019).

Material	2015	2016	2017	2018	2019
Plástico/borracha	46,6	46,4	49,8	49,0	42,1
Laminado sintético	27,7	27,4	25,2	28,8	31,9
Couro	19,7	19,9	19,6	17,7	21,1
Têxtil	3,8	4,5	4,2	3,5	4,0
Outros materiais	2,2	1,8	1,2	1,0	0,9

Fonte: Elaborada a partir de ABICALÇADOS (2016, 2017, 2018, 2019, 2020)

4.5.6 Produção brasileira de calçados femininos, masculinos e infantis

De acordo com a ABICALÇADOS (2020), para classificar a produção de calçados para os públicos feminino, infantil e masculino, é importante considerar dois grupos: identificados e não identificados, os últimos, compostos basicamente por calçados unissex, ortopédicos, de segurança, dentre outros. Em 2019 esse tipo de calçado teve uma participação de 37,4% no total de pares produzidos.

Nos calçados identificados, é dado destaque para a produção de calçados femininos, com participação de 65,6% do total produzido.

Tabela 14 - Participação dos calçados femininos, masculinos e infantis na produção brasileira – em percentual (2015-2019).

Calçado	2015	2016	2017	2018	2019
Feminino	67,4	67,8	64,9	62,8	65,6
Masculino	22,2	22,2	10,4	25,6	22,4
Infantil	10,4	10,0	24,7	11,6	12,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaborada a partir de ABICALÇADOS (2016, 2017, 2018, 2019, 2020)

4.6 Transformações na atividade produtiva do setor calçadista brasileiro e seus reflexos sobre a dinâmica e a competitividade do setor e dos polos de produção

Algumas transformações na atividade produtiva do setor calçadista brasileiro vêm afetando a dinâmica e a competitividade do setor, refletindo-se sobre regiões, estados e polos de produção. Destacam-se: redução no consumo e nas vendas no varejo, alterações no valor e no volume das exportações e das importações brasileiras, fatores esses que impactam o número de empregos e empresas e sua distribuição regional.

4.6.1 O consumo de calçados no Brasil

O consumo aparente de calçados é definido como o total da produção brasileira mais as importações e descontadas as exportações, refletindo a demanda doméstica do produto. O período de 2013 a 2019 foi marcado por uma redução no consumo de calçados de aproximadamente 131 milhões de pares. Em 2019, a produção apresentou um aumento de demanda de 3,6 milhões de pares em relação ao ano de 2018 (ABICALÇADOS, 2020).

A redução das vendas no varejo e, por consequência, a redução no consumo de calçados no Brasil foram apontadas pelos entrevistados, como uma das razões de mortalidade das empresas do polo calçadista de Jaú.

Tabela 15 - Consumo de calçados no Brasil - em milhões de pares (2013-2019).

Ano	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Quantidade	952,4	903	813,6	829,8	800	817,5	821,1

Fonte: Elaborada a partir de ABICALÇADOS (2016, 2017, 2018, 2019, 2020)

4.6.2 Exportação brasileira de calçados

No período compreendido entre os anos 2014 e 2019, constata-se redução de 14,3 milhões de pares e de US\$ 95,4 milhões.

O cenário internacional mostra-se instável, principalmente em função dos movimentos e estratégias comerciais entre Estados Unidos e China. Além disso, também houve o registro de crises sociais e econômicas nos países latino-americanos em 2019 (ABICALÇADOS, 2020).

Tabela 16 - Exportação brasileira de calçados - em milhões de US\$ a preços correntes (2014-2019).

Países	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Estados Unidos	193,7	191,9	221,3	189,9	166,8	199,0
Argentina	81,7	67,5	111,6	147,0	139,7	104,9

França	70,1	54,9	56,0	58,5	56,9	60,5
Bolívia	46,5	49,6	45,5	64,4	43,4	45,5
Paraguai	55,3	45,3	47,4	74,6	53,7	41,0
Colômbia	48,7	41,1	42,3	38,4	36,9	37,9
Chile	31,1	31,1	33,3	36,5	36,7	37,6
Peru	27,1	28,1	34,3	39,5	38,9	36,0
Outros	513,2	450,9	406,3	441,7	403,3	409,6
Total	1.067,4	960,4	998,0	1.090,5	976,3	972,0

Fonte: Elaborada a partir de ABICALÇADOS (2016, 2017, 2018, 2019, 2020) com base Secretaria de Comércio Exterior – SECEX

Os Estados Unidos permanecem em 1º lugar como destino das exportações brasileiras de calçados. Chama a atenção a significativa redução nos valores das exportações para a Argentina e para o Paraguai no ano de 2019, em relação a 2018. Retração de US\$ 34,8 milhões na Argentina e US\$ 12,7 milhões no Paraguai.

Tabela 17 - Exportação brasileira de calçados - em milhões de pares (2014-2019).

Países	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Estados Unidos	11,9	11,8	13,2	11,3	10,8	12,0
Paraguai	15,9	13,3	14,5	14,3	13,6	10,5
Argentina	7,7	8,0	9,5	11,6	11,8	10,1
Colômbia	7,4	8,0	9,3	7,4	7,5	8,1
França	8,9	8,5	8,9	6,9	7,3	7,9
Bolívia	6,5	7,0	6,3	9,3	5,6	5,8
Peru	3,4	4,2	4,8	5,0	4,9	4,7
Austrália	4,2	4,2	3,7	4,4	2,6	3,2
Outros	63,6	59,1	55,4	56,9	49,4	52,9
Total	129,5	124,1	125,6	127,1	113,5	115,2

Fonte: Elaborada a partir de ABICALÇADOS (2016, 2017, 2018, 2019, 2020) com base SECEX

Os principais estados brasileiros exportadores de calçados, em valores (US\$), são: Rio Grande do Sul, Ceará, São Paulo, Paraíba e Minas Gerais. No que se refere à quantidade de pares exportados, os estados que se destacam são: Ceará, Rio Grande do Sul, Paraíba, Minas Gerais e São Paulo.

A partir dessa alteração no *ranking* (valores x quantidades), pode-se inferir que o preço médio dos calçados do Rio Grande do Sul e de São Paulo é maior que o da média nacional.

4.6.3 Importação brasileira de calçados

Os três principais países de origem das importações brasileiras são o Vietnã, a China e a Indonésia.

Na Tabela 18 pode-se observar uma tendência de redução das importações brasileiras, em volume (milhões de pares), no período 2014 a 2019, com indicação de retomada do crescimento de 2016 a 2019 que, no entanto, não recupera o volume importado nos dois primeiros anos da série.

Tabela 18 - Importação brasileira de calçados - em milhões de pares (2014-2019).

Países	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vietnã	18,5	14,9	10,4	10,9	12,2	12,1
China	7,7	6,3	5,8	5,6	7,4	8,3
Indonésia	6,6	6,5	4,0	4,0	4,2	4,8
Camboja	0,6	1,0	0,2	0,5	0,5	0,6
Paraguai	0,3	0,5	0,3	0,6	0,5	0,6
Índia	0,3	0,4	0,4	0,6	0,5	0,3
Tailândia	0,5	0,5	0,3	0,2	0,2	0,3
Itália	0,2	1,2	0,1	0,1	0,2	0,2
Outros	2,2	2,0	1,1	1,3	1,1	1,0
Total	36,8	33,3	22,7	23,8	26,6	28,2

Fonte: Elaborada a partir de ABICALÇADOS (2016, 2017, 2018, 2019, 2020) com base no Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços – MDIC

A redução do número de pares se reflete na redução nos valores, conforme o apresentado na Tabela 19.

Tabela 19 - Importação brasileira de calçados - em milhões de US\$ a preços correntes (2014-2019).

Países	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vietnã	323,5	260,5	190,1	187,4	192,5	187,5
Indonésia	111,8	116,2	73,2	65,8	65,4	76,9
China	53,1	45,9	35,9	31,2	36,1	48,1
Itália	21,6	15,9	16,4	19,4	23,3	28,2
Camboja	8,7	14,1	3,0	6,8	6,4	7,9
Tailândia	8,6	10,0	5,8	3,5	3,1	5,2
Índia	3,2	4,3	5,1	8,6	6,6	4,7
Paraguai	1,7	2,6	1,5	3,1	3,0	2,9
Outros	29,1	11,5	12,7	14,2	11,2	12,5
Total	561,3	481,0	343,7	340,0	347,6	373,9

Fonte: Elaborada a partir de ABICALÇADOS (2016, 2017, 2018, 2019, 2020) com base no MDIC

Também, em relação ao valor, esboça-se tendência à retomada do crescimento no período de 2016 a 2019 em milhões de dólares, no entanto, ficando 2019 bem distante de 2014.

Cabe observar que a China tem o menor preço médio entre os três países referidos. O peso dos calçados esportivos importados pelo Brasil do Vietnã e da Indonésia, eleva o preço médio dos calçados, em relação aos produtos chineses.

4.6.4 Quantidade de postos de trabalho na indústria calçadista por Estado da federação

Em 2013 a indústria calçadista tinha aproximadamente 328 mil postos de trabalho. Em 2019 a quantidade era de 269,4 mil, que representa o fechamento de 58,5 mil postos formais, fato que está gerando preocupações no setor e para a economia do país.

São Paulo e Rio Grande do Sul foram os estados que mais perderam postos de trabalho: 21,9 mil e 21,4 mil respectivamente, no período de 2013 a 2019. Em termos percentuais a redução foi de 40,41% em São Paulo e 19,76% no Rio Grande do Sul.

Tabela 20 - Postos de trabalho na indústria calçadista por Estado da Federação - quantidade em mil postos (2013-2019).

Estados	2013 Qtd.	2014 Qtd.	2015 Qtd.	2016 Qtd.	2017 Qtd.	2018 Qtd.	2019 Qtd.
Rio Grande do Sul	108,3	101,8	95,1	95,5	92,0	88,5	86,9
Ceará	63,7	61,4	54,8	53,4	52,2	57,2	56,1
São Paulo	54,2	49,9	42,4	39,7	38,3	34,8	32,3
Minas Gerais	33,2	32,6	28,7	31,2	30,7	30,3	30,5
Bahia	26,2	24,3	24,8	28,1	27,9	27,9	29,0
Paraíba	(*)	(*)	(*)	15,0	14,2	14,8	14,9
Santa Catarina	7,8	7,2	6,8	6,6	6,7	6,6	6,6
Outros	34,5	32,1	30,5	15,5	14,6	13,0	13,1
Total	327,9	309,3	283,1	285,0	276,6	273,1	269,4

Fonte: Elaborada a partir de ABICALÇADOS (2016, 2017, 2018, 2019, 2020) com base na Relação Anual de Informações Sociais - RAIS - Ministério do Trabalho e Emprego - MTE - (*) incluídos em "Outros"

Tabela 21 - Postos de trabalho na indústria calçadista por Estado da Federação - em percentual (2013-2019).

Estados	2013 Part. (%)	2014 Part. (%)	2015 Part. (%)	2016 Part. (%)	2017 Part. (%)	2018 Part. (%)	2019 Part. (%)
Rio Grande do Sul	33,0	32,9	33,6	33,4	33,3	32,4	32,3
Ceará	19,4	19,9	19,4	18,7	18,9	20,9	20,8
São Paulo	16,6	16,1	15,0	13,9	13,8	12,8	12,0
Minas Gerais	10,1	10,5	10,1	11,0	11,1	11,1	11,3
Bahia	8,0	7,9	8,8	9,9	10,1	10,2	10,8

Paraíba	(*)	(*)	(*)	5,3	5,1	5,4	5,5
Santa Catarina	2,4	2,3	2,4	2,3	2,4	2,4	2,4
Outros	10,5	10,4	10,7	5,5	5,3	4,8	4,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaborada a partir de ABICALÇADOS (2016, 2017, 2018, 2019, 2020) com base na RAIS/MTE - (*) incluídos em "Outros"

4.6.5 Evolução da quantidade e da participação de empresas calçadistas por Estado da federação no período de 2013 a 2018

Conforme o apresentado na Tabela 22, no período de 2013 a 2018, 2.576 empresas do setor calçadista encerraram suas atividades no Brasil. Rio Grande do Sul e São Paulo foram os estados que mais perderam empresas.

Tabela 22 - Quantidade de empresas calçadistas por Estado da Federação (2013-2018).

Estados	2013 Qtd.	2014 Qtd.	2015 Qtd.	2016 Qtd.	2017 Qtd.	2018 Qtd.
Rio Grande do Sul	3.160	2.989	2.720	2.461	2.234	2.043
São Paulo	2.667	2.565	2.403	2.225	2.064	1.940
Minas Gerais	1.316	1.307	1.225	1.131	1.062	978
Ceará	332	331	306	295	262	249
Santa Catarina	310	311	278	240	243	221
Paraná	(*)	(*)	(*)	126	124	113
Bahia	101	116	110	121	114	107
Outros	785	767	711	516	468	444
Total	8.671	8.386	7.753	7.115	6.571	6.095

Fonte: Elaborada a partir de ABICALÇADOS (2016, 2017, 2018, 2019, 2020) com base na RAIS/MTE - (*) incluídos em "Outros"

Tabela 23 - Participação das empresas calçadistas por Estado da Federação - em percentual (2013-2018).

Estados	2013 Part. (%)	2014 Part. (%)	2015 Part. (%)	2016 Part. (%)	2017 Part. (%)	2018 Part. (%)
Rio Grande do Sul	36,4	35,6	35,1	34,6	34,0	33,5
São Paulo	30,8	30,6	31,0	31,3	31,4	31,8
Minas Gerais	15,2	15,6	15,8	15,9	16,2	16,0
Ceará	3,8	4,0	3,9	4,1	4,0	4,1
Santa Catarina	3,6	3,7	3,6	3,4	3,7	3,6
Paraná	(*)	(*)	(*)	1,8	1,9	1,9
Bahia	1,1	1,4	1,4	1,7	1,7	1,8
Outros	9,1	9,1	9,2	7,2	7,1	7,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaborada a partir de ABICALÇADOS (2016, 2017, 2018, 2019, 2020) com base na RAIS/MTE - (*) incluídos em "Outros"

4.6.6 Concentração de empregos e empresas por faixa de número de empregados no setor calçadista

Para a análise da concentração de empregos e empresas por quantidade de empregados em 2018, foi utilizado o critério do IBGE para a definição do porte das empresas do setor industrial: Microempresas – até 19 pessoas e Empresas de pequeno porte – de 20 a 49 pessoas ocupadas.

Tabela 24 - Concentração de empregos e empresas calçadistas por faixa de número de empregados - em percentual (2016-2018).

Faixa Número empregados	2016		2017		2018	
	Empregos	Empresas	Empregos	Empresas	Empregos	Empresas
até 4	4,1	51,9	3,4	51,0	5,1	50,6
de 5 a 9	3,2	14,7	3,0	14,9	2,8	13,9
de 10 a 19	5,3	11,9	5,0	12,3	4,8	12,6
de 20 a 49	11,2	11,9	11,1	11,7	10,6	12,3
de 50 a 99	10,4	4,4	9,5	4,6	9,3	5,0
de 100 a 249	13,3	3,0	13,5	3,2	13,9	3,3
de 250 a 499	11,5	1,2	11,5	1,2	10,2	1,2
de 500 a 999	10,5	0,6	13,0	0,6	11,2	0,5
1000 ou mais	30,5	0,4	30,0	0,5	32,1	0,6
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaborada a partir de ABICALÇADOS (2016, 2017, 2018, 2019, 2020) com base na RAIS/MTE

Conforme o apresentado na Tabela 24, as microempresas e as empresas de pequeno porte representam 77,1% e 12,3% das empresas, respectivamente, totalizando 89,4%.

No que se refere aos empregos, as microempresas representam 12,7% e as empresas de pequeno porte, 10,6%, totalizando 23,30% dos empregos formais.

As médias empresas e empresas de grande porte representam 10,6% das empresas e 76,7% dos empregos.

De acordo com a ABICALÇADOS (2020), a tendência de redução no número de empregos formais na indústria calçadista está se mantendo. No período de 2013 a 2019 houve redução de 58,5 mil postos de trabalho, fato que demonstra o momento que o mercado de trabalho brasileiro está atravessando, incluindo-se, nessa tendência, o setor calçadista.

A preocupação é crescente, considerando-se o cenário de possível fragilidade na recuperação da economia, especialmente em função da crise gerada pela pandemia da Covid-19 (ABICALÇADOS, 2020).

A Figura 1 apresenta a distribuição, por Estados da federação, de empregos, em 2019 e de empresas, em 2018, no setor calçadista.

Figura 1 – Empregos, em 2019 e empresas, em 2018, no setor calçadista, por Estado da federação.

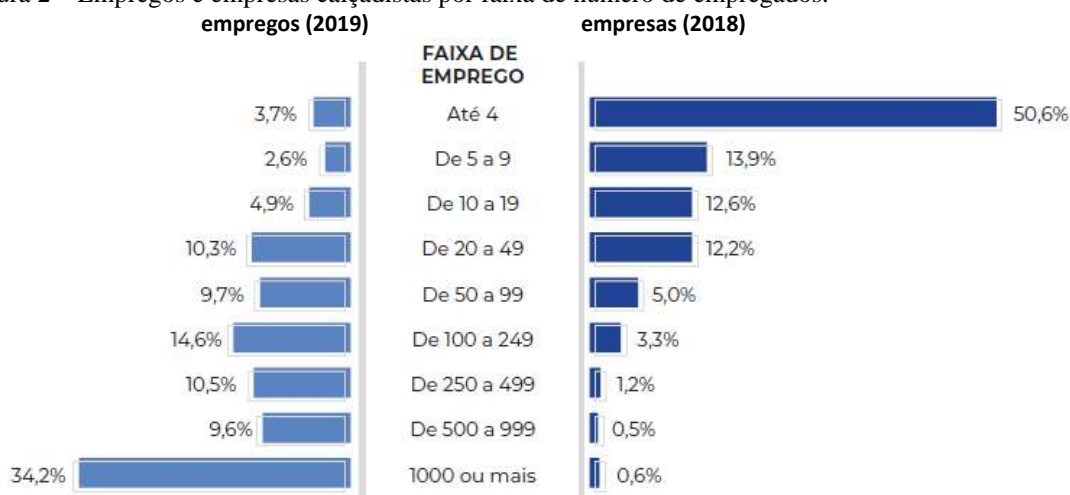


Fonte: ABICALÇADOS (2020) com base na RAIS/CAGED/MTE

As informações presentes na Figura 1 possibilitam a comparação entre os indicadores de emprego e de quantidade de empresas. Mesmo considerando-se que a Figura 1 apresenta empregos, em 2019 e empresas em 2018, em função de se tratar de indicadores estruturais, de alteração mais lenta, tornam-se possíveis as comparações. Verifica-se que o Rio Grande do Sul apresenta maior participação na quantidade de empregos, 32,2%, e no número de empresas. São Paulo figura em 2º lugar do *ranking* de número de empresas e em 3º lugar em volume de empregos.

A Figura 2 apresenta a incidência de empregos e empresas do setor calçadista por porte das empresas, dimensionado por faixa de quantidade de empregos.

Figura 2 – Empregos e empresas calçadistas por faixa de número de empregados.



Fonte: ABICALÇADOS (2020) com base na RAIS/CAGED/MTE

Na Figura 2 observa-se o significativo percentual de micro e pequenas empresas no setor calçadista (faixa de 1 a 99 empregos), totalizando 94,3 % das empresas. Observa-se também a grande concentração de empresas com até quatro empregados e o menor índice de empregos.

No que diz respeito à quantidade de postos de trabalho, as médias e grandes empresas (acima de 100 empregados), detém 68,9% do total de empregos.

4.7 O setor calçadista de Jaú/SP

O setor calçadista de Jaú/SP é composto em sua maioria por micro e pequenas empresas e, em 2019, teve participação de 10,5% na produção de calçados no estado de São Paulo (ABICALÇADOS, 2020).

O município de Jaú apresenta localização estratégica no centro do estado de São Paulo, unidade da federação com o maior PIB do Brasil e maior mercado consumidor brasileiro (IBGE, 2020).

A história do calçado em Jaú começou no século XIX, por volta do ano de 1900, com a chegada de um imigrante italiano que criou uma sapataria na cidade. Posteriormente muitos profissionais aprenderam o ofício de sapateiro e houve, no ano de 1930, a instalação de casas de couro e oficinas de pesponto. Muitos dos futuros fabricantes começaram a se profissionalizar nestas oficinas (SINDICALÇADOS, 2018).

Na década de 1950 surgiram pequenas indústrias de calçados na cidade com a expansão da produção de “sapatões” de sola de borracha para os trabalhadores rurais. A mão de obra era escassa, mas mesmo assim os funcionários eram capacitados para a produção de calçados e, posteriormente, muitos deles montaram suas próprias empresas nos anos que se sucederam, consolidando o polo calçadista de Jaú (SINDICALÇADOS, 2018).

O crescimento do setor ocorreu a partir da década de 1980, marcando de forma definitiva o polo calçadista na cidade, transformando-se em um dos principais eixos econômicos, com geração de muitos postos de trabalho, aumentando o giro financeiro na cidade, proporcionando também crescimento do comércio varejista local. Nessa década, de acordo com o SINDICALÇADOS (2018), o polo contava com aproximadamente 300 empresas, com 10 mil pessoas em empregos diretos e indiretos, com produção diária de 150 mil pares, tornando a cidade nacionalmente conhecida como a “Capital do Calçado Feminino”. Nesse período, o setor calçadista Jauense teve seus melhores dias. A partir do ano de 2012 o setor passou a enfrentar um momento difícil, com fechamento de muitas fábricas, redução da produção e dos postos de trabalho, processo esse objeto de reportagens por parte da imprensa local.

De acordo com Favoni (2019), existem poucas empresas com mais de 10 anos de atividades, sendo a maioria classificada como MPE. A produção utiliza trabalho intensivo de mão de obra, num processo praticamente artesanal.

Favoni, Paulillo e Sacomano Neto (2019) elaboraram artigo com o objetivo de analisar as mudanças na estrutura do Arranjo Produtivo Local (APL) calçadista de Jaú, no período de 1996 a 2016. Segundo os autores, a partir de 2010 houve a redução do relacionamento e a frequência dos contatos entre as empresas, levando à perda de identidade e competitividade em relação aos demais polos produtores de calçados e na redução da força e importância do APL, resultados esses potencializados a partir da redução das atividades do SEBRAE no aglomerado de Jaú.

Dados extraídos do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), em dezembro de 2010, indicam que as indústrias calçadistas empregavam 9.024 pessoas. A partir dessa informação se pode inferir que houve redução de mais de 50% dos postos de trabalho nos últimos anos.

Dirigente, em reunião ocorrida no Sindicato das Indústrias de Calçados de Jaú, em dezembro de 2018, informou o registro de 4.232 postos de trabalho diretos e aproximadamente 8.000 postos indiretos, o que corresponde a 42% da mão de obra da indústria de todos os setores em Jaú. O Polo calçadista contava, nesse momento, com 650 empresas (indústrias, componentes para calçados e serviços), com produção atual diária estimada de 120 mil pares de calçados.

O polo calçadista Jauense contava, em 2017, com 650 empresas, sendo 150 indústrias de calçados femininos e 500 empresas distribuídas entre a fabricação de partes e componentes

de calçados, bancas de prestação de serviços e empresas de artefatos de couros (SINDICALÇADOS, 2018).

Conforme registrado pelo Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico (2018), em 2015 o nível de emprego em todo o setor industrial Jauense era de aproximadamente 10,7 mil postos de trabalho, com a indústria calçadista participando com 45% das pessoas empregadas, ou seja, 4.826 postos de trabalho.

No período compreendido de 2010 a 2016 houve redução de 39,9% no número de empresas do setor calçadista de Jaú. Esse percentual é maior do que o verificado em outros polos de produção de calçados no estado de São Paulo e também em relação aos polos de São João Batista/SC e Nova Serrana/MG. A crise também provocou redução no número de empregos formais, em torno de 50%. O setor empregava 9.300 pessoas em 2010 e em 2016 o número de empregos formais era de 4.482 postos de trabalho. Muitos dos funcionários demitidos pelas indústrias apostaram na informalidade para continuar no mesmo ramo, trabalhando em pequenos barracões ou ainda na sua própria residência (ALONSO, 2019).

A indústria calçadista de Jaú/SP está enfrentando a perda da identidade, pois muitas empresas deixaram de produzir calçados de couro, entrando de forma expressiva no segmento de calçados de produto sintético. Enquanto as fábricas localizadas no sul do país passaram a lançar marcas para ter maior valor agregado e um produto diferenciado, a indústria Jauense passou a baixar o preço para conseguir vender seu produto. O polo calçadista de Jaú/SP, com apoio do Sindicato das Indústrias de Calçados de Jaú (SINDICALÇADOS), está se organizando para conquistar a “identidade geográfica”, que é um selo para firmar que a cidade é um polo de produção de calçados, como forma de atenuar a situação em que se encontra (ALONSO, 2019).

Ainda, segundo Alonso (2019), o polo calçadista Jauense não tem tradição em exportar a produção. A concorrência enfrentada, a partir da entrada dos produtos importados dos países asiáticos, trouxe impacto indireto na produção das indústrias Jauenses. Isso se explica, pois o parque industrial do Sul do país, importante polo exportador de calçados, ao enfrentar a concorrência dos produtos asiáticos, direcionou parte significativa de sua produção para o mercado interno, fazendo concorrência com o produto fabricado em Jaú/SP.

O desemprego no setor, a partir do encerramento de atividades das indústrias de calçados, ensejou um movimento de parte dos funcionários desempregados. A partir da experiência que esses empregados adquiriram na produção de calçados, muitos deles começaram a fabricar sapatos em barracões ou ainda no quintal de suas residências, dando origem a um setor informal de produção de calçados. Para isso, adquiriram máquinas usadas

pelas indústrias que encerraram atividades e iniciaram a produção em pequena escala. São empresas com poucos empregados, informais, geralmente constituídas por familiares do novo empreendedor (ALONSO, 2019).

De acordo com informações obtidas com representante do Sindicalçados, um dos entrevistados da pesquisa, foi relatado que esses “novos” empreendedores, geralmente têm muita experiência na operação da fábrica, ou seja, na produção dos calçados. No entanto, eles não têm cultura empresarial, apresentando carência de experiência na gestão administrativa, trabalhando sem planejamento e orçamento previamente estabelecidos e com dificuldade na apuração dos custos do produto, pois, não conseguem separar as despesas de sua residência das decorrentes com a produção de calçados, caso, por exemplo, do consumo com energia elétrica.

4.8 Reflexos do setor calçadista brasileiro na indústria calçadista de Jaú/SP

De certa forma, o observado para o Brasil, em relação à produção, ao consumo, à segmentação da produção, ao tipo de calçado produzido (feminino, infantil, masculino), às exportações e às importações, à quantidade de empresas e de postos de trabalho, se reproduzem ou se refletem no comportamento e na *performance* do setor industrial calçadista de Jaú/SP.

5 CARACTERÍSTICAS E RAZÕES DA MORTALIDADE DAS EMPRESAS INDUSTRIAIS DO SETOR CALÇADISTA DE JAÚ/SP

Esta seção tem por principal foco, apresentar relatos e informações sobre o setor calçadista de Jaú/SP, da perspectiva: a) dos empresários vinculados a empresas que permanecem atuando no setor; b) dos empresários vinculados a empresas que encerraram suas atividades; e c) dos representantes de entidades que se articulam ou se relacionam com o setor calçadista de Jaú/SP. Tem-se por foco, além da caracterização das empresas e de seu processo produtivo, a identificação dos aspectos que podem explicar as razões da mortalidade de empresas do setor calçadista de Jaú e os que podem ser utilizados para a elevação da competitividade do setor, à luz da bibliografia sobre o tema.

As entrevistas que dão suporte a esta seção ocorreram no polo calçadista do referido município, tendo como base os roteiros constantes no apêndice A deste texto.

Foram realizadas treze entrevistas, com duração média de uma hora e vinte minutos nos locais definidos pelos entrevistados (residência, escritório e videoconferência), abrangendo três grupos de entrevistados: a) três entrevistas com empresários cujas empresas (A, B, e C) se mantêm em funcionamento, b) quatro entrevistas com ex-empresários do setor, cujas empresas (D, E, F e G) encerraram atividades e c) seis entrevistas com representantes de entidades que se articulam ou se relacionam com o setor calçadista - Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú, Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Calçados de Jaú, Shopping Território do Calçado, Sindicato do Comércio Varejista de Jaú, Secretaria de Desenvolvimento e Trabalho da Prefeitura do Município de Jaú e SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Inicialmente havia previsão de serem entrevistadas vinte pessoas, porém, em função da decretação de medidas de proteção, diante da pandemia do Covid-19, pela Organização Mundial da Saúde – OMS, houve dificuldade na realização das demais entrevistas. Dado que alguns depoimentos e informações começaram a se repetir, decidiu-se encerrar a aplicação das entrevistas após a conclusão de treze dentre as previstas, dada a avaliação da suficiência das informações e percepções registradas.

As entrevistas foram produtivas e os entrevistados se mostraram bastante participativos, repassando informações importantes tanto para a caracterização do polo e das empresas calçadistas, quanto para a avaliação do desempenho dessas empresas, viabilizando a caracterização das razões da mortalidade de empresas do polo calçadista de Jaú/SP.

Constituiu uma surpresa a disponibilidade dos empresários cujas empresas encerraram atividades. O relato deles, em diversos momentos, foi mais rico em detalhes e observações do que o realizado pelos empresários que permanecem na ativa.

5.1 Caracterização geral das empresas, dos empresários e dos representantes/dirigentes de entidades que se articulam com o setor calçadista de Jaú

O Quadro 3 apresenta informações sobre empresas e empresários entrevistados, do setor calçadista de Jaú: três das empresas que permanecem na ativa (A, B e C) e quatro das empresas que encerraram atividades (D, E, F e G).

Para a caracterização e avaliação do processo produtivo das empresas, além de empresários vinculados a micro e pequenas empresas, MPE, decidiu-se entrevistar sócios de duas empresas de médio porte, uma, que permanece em funcionamento (C), e outra que encerrou atividades (G). Essa estratégia de pesquisa foi adotada para que houvesse conhecimento da realidade desse porte de empresa e para que se pudesse dispor de parâmetros de comparação nos aspectos avaliados comparáveis.

No Quadro 4, a seguir, estão apresentadas as características dos dois grupos de empresas – em funcionamento (empresas A, B e C) e que encerraram atividades (empresas D, E, F e G) e dos entrevistados a elas relacionados.

Quadro 4 – Características gerais das empresas e empresários: a) que permanecem em atividade (A, B e C) e b) que encerraram atividades (D, E, F e G).

Porte das Empresas	A: Microempresa B: Pequena Empresa C: Média Empresa	D: Microempresa E: Pequena Empresa F: Pequena Empresa G: Média Empresa
Cargo ocupado pelo entrevistado	Sócio proprietário em todas as empresas	
Atividades anteriores dos empresários entrevistados	A, B, D e E: “Já trabalharam com calçados” C: “Oriundo do setor varejista” F: “Funcionário de escritório contábil” G: “Primeira ocupação”	
Nível de instrução dos empresários	A, C, D, E, F e G: Nível Superior B: Técnico em contabilidade	
Tempo na empresa	A: 2 anos B: 7 anos C: 35 anos	D: 6 anos E: 25 anos F: 12 anos G: 29 anos
Ano de criação da empresa	A: 2018 B: 2012 C: 1985	D: 2002 E: 1986 F: 1986 G: 1985

Motivação para a criação da empresa	A e B: “Conhecimento do setor” C: “Oportunidade de mercado” D e G: “Desejo de montar próprio negócio” E: “Conhecimento do setor” F: “Oportunidade de mercado”	
Quantidade de sócios	A: Individual B: 2 sócios C: 6 sócios	D: Individual E: 2 sócios F: 2 sócios G: 2 sócios
Quantidade de funcionários	A: 2 B: 20 C: 300	D: 15 E: 45 F: 66 G: 138
Produção diária	A: 50 pares B: 200 pares C: 5.000 pares	D: 300 pares E: 700 pares F: 300 pares G: 1.800 pares
Ano do encerramento das atividades	A: Ativa B: Ativa C: Ativa	D: 2008 E: 2012 F: 1998 G: 2014

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme as informações do Quadro 4, em relação a algumas das características das empresas e dos empresários entrevistados, não se observa grande diversidade entre os dois grupos: o primeiro composto pelas empresas que permanecem em funcionamento (A, B e C) e o segundo das que encerraram atividades (D, F, G e H). É o caso do porte das empresas: micro, pequenas e médias empresas; e do número de sócios: a maioria com dois sócios e uma com 6 sócios, do nível de instrução dos sócios, apenas um deles, da empresa A, sem nível superior. As motivações também não divergem de forma significativa. As semelhanças podem, ainda, ser observadas, em relação às atividades anteriores dos empresários entrevistados; ressalte-se que, no caso do sócio da empresa G, ter sido a primeira ocupação dele, no entanto lá permaneceu por 29 anos, permitindo a acumulação de conhecimento sobre a empresa e o setor.

O elevado tempo de permanência dos entrevistados nas empresas, sobretudo entre as do segundo grupo, constitui um elemento positivo em relação ao volume de informações, percepções e avaliações por eles fornecidas. Merece destaque o tempo de permanência nas empresas C, 35, G, 29 e E, 25 anos, mesmo sendo esta última uma pequena empresa.

No Quadro 5, a seguir, estão apresentados os perfis dos representantes/dirigentes de entidades que se articulam com o setor calçadista de Jaú/SP, que foram entrevistados.

Quadro 5 - Perfis dos representantes/dirigentes de entidades que se articulam com o setor calçadista de Jaú/SP.

Representantes de entidades (RE) com articulação com setor calçadista	Nível de Instrução	Tempo na entidade	Relacionamento com o setor calçadista
RE 1 – Sindicato das Indústrias de Calçados de Jaú	Pós Graduação	3 anos	40 anos
RE 2 – Secretaria de Desenvolvimento e Trabalho	Doutorado	3 anos	15 anos
RE 3 – Centro Comercial de Calçados	Superior	18 anos	18 anos
RE 4 – Sindicato dos trabalhadores na Indústria de Calçados de Jaú	Superior	4 anos	33 anos
RE 5 – Sindicato do Comércio Varejista de Jaú	Superior	4 anos	20 anos
RE 6 – SEBRAE	Mestrado	22 anos	3,5 anos

Fonte: Elaborado pelo autor

Foi possível entrevistar seis representantes/dirigentes de entidades que se articulam com o setor calçadista de Jaú, ampliando, dessa forma, o conhecimento do setor e a identificação de seus pontos frágeis e fortes, de uma perspectiva mais distante do que a assumida pelos empresários.

Conforme informações do Quadro 5, todos os representantes apresentam formação superior, um com curso de especialização, um com mestrado e um com doutorado; muitos anos de relacionamento com a entidade e, principalmente com o setor, possibilitando o domínio de conhecimentos para a consecução dos objetivos da pesquisa.

5.2 Produção, operações, planejamento e gestão das empresas sob a ótica dos empresários

Para a caracterização do processo produtivo, além dos empresários das micro e pequenas empresas, foram entrevistados empresários de empresas de médio porte, para que houvesse conhecimento da realidade desse porte de empresa e para que se pudesse dispor de parâmetros de comparação nos aspectos avaliados comparáveis

O Quadro 6 apresenta algumas características do processo produtivo das empresas do polo de Jaú, diferenciando as do primeiro grupo, que permanecem em atividade (A, B e C) das do segundo (D, E, Fe G), que encerraram atividades.

Quadro 6 – Algumas características do processo produtivo e da atuação das empresas que permanecem em atividade e das que encerraram suas atividades.

Características	Empresas que permanecem em atividade	Empresas que encerraram as atividades
Principais produtos	A: sapatos fechados B: sandálias e botas “ <i>confort</i> ” C: sandálias	Sandálias “ <i>fast fashion</i> ”, sapatilhas, sapatos fechados e mocassins (modelos variando nas datas especiais e estações do ano).
Processo de aquisição de insumos e componentes	Individual.	Individual. Sem registro de compras coletivas
Principais fornecedores	Franca/SP Rio Grande do Sul	Franca/SP Rio Grande do Sul
Intervenção manual/automatizada	A e B: manual C: automatizada	F, G, H: bom nível de automação da produção. D: manual
Gestão do estoque e de pedidos	A: totalmente manual B: por planilha eletrônica C: Sistema centralizado e integrado	D: planilha eletrônica E: Sistema F: Manual G: Sistema centralizado e integrado
Terceirização	A: todas as etapas para “bancas ou ateliês”, exceto a montagem do produto. B e C: não terceirizam	Com exceção da D, todas praticavam terceirização, a partir de bancas ou ateliês.
Principais clientes	São Paulo e Rio de Janeiro Interior do estado de SP Região Nordeste	São Paulo e Rio de Janeiro
Tempo de entrega	A: 25 dias B: 30 C: 30 a 40 dias	Média de 30 a 40 dias. Em uma das empresas 15 dias
Localização das principais empresas concorrentes	Rio Grande do Sul (Vale do Rio dos Sinos) Nova Serrana/MG São João Batista/SC Franca/SP (menor escala) Empresa A: empresas de Jaú	Rio Grande do Sul (Vale do Rio dos Sinos) Nova Serrana/MG São João Batista/SC Empresa G: empresas de Belo Horizonte/MG

Fonte: Elaborado pelo autor

As informações fornecidas sobre produção, operações e administração, bem como relativa aos demais aspectos pesquisados, não se limitaram ao relato dos procedimentos realizado nas empresas às quais o entrevistado estava ou esteve vinculado, estendendo-se a observações sobre o conjunto das empresas de Jaú.

A indústria calçadista enfrenta problemas com a sazonalidade da demanda. Nos meses de abril e maio há um aumento considerável na quantidade de pedidos, para suprir demanda relacionada ao dia das mães (em maio) e dia dos namorados (em junho). Isso ocorre também

nos meses de outubro e novembro, para suprir pedidos relacionados ao natal, *reveillon* e às férias de verão. Nos demais meses a quantidade de pedidos sofre redução significativa.

Assim sendo, modelos e as quantidades produzidas dependem da estação do ano e das datas especiais. Segundo relato de empresários, o processo produtivo utilizado pelas empresas não sofreu alterações. É um modelo de produzir que vem de há muitos anos, cujas etapas são: desenho/*design*, estruturação do protótipo, escala de modelos, prova de modelagem, venda, pedido na fábrica, corte, pesponto, montagem de bico e traseiro, acabamento (lixa, cola, sola, salto, prensa), limpeza, encaixotamento e expedição.

Quando há alteração de modelagem em função da moda, das datas comemorativas ou da estação do ano, as mudanças ocorrem nas escalas do modelo, nas facas de corte de couro e de sola, nas formas, saltos e nos soldados.

Um dos empresários entrevistados, de empresa do segundo grupo, informou que houve uma mudança significativa no seu processo produtivo, quando a empresa decidiu pela estratégia de passar a produzir calçados de material sintético no lugar do couro.

É a mesma a localização dos fornecedores dos dois grupos de empresas – Franca/SP e Rio Grande do Sul e o processo de compra de componentes e insumos é feito de forma individual, por todas as empresas do polo e nunca foi realizada compra coletiva.

Há variação quanto ao grau de automação da produção tanto entre as empresas avaliadas quanto em relação às demais do polo.

Conforme o Quadro 6, anteriormente apresentado, a gestão do estoque e dos pedidos se dá de várias maneiras, na dependência do número de funcionários e da estrutura da empresa. No caso do controle feito por sistema centralizado e integrado, a partir da análise dos pedidos, o sistema calcula o material necessário para a confecção do calçado.

As condições do processo produtivo e o prazo de entrega variam em conformidade com o porte das empresas, ou seja: o processo produtivo das MPE sofre maior intervenção manual, sendo quase artesanal enquanto, na grande empresa, o processo é automatizado.

A localização dos principais clientes dos dois grupos de empresas é bastante semelhante. No entanto, o empresário da empresa A chama a atenção para a concorrência que enfrenta das empresas de Jaú.

A maioria das indústrias trabalha com estoque reduzido em função das constantes mudanças da moda. A empresa F fazia a gestão de forma manual, o que, segundo o empresário, foi muito ruim para o gerenciamento da empresa.

No que diz respeito à mão de obra, considera-se que para trabalhar no processo produtivo há necessidade de ser um profissional qualificado, treinado e com bom conhecimento na produção de calçados.

Segundo os entrevistados, num passado recente houve muita rotatividade no setor, em função da disputa das fábricas por bons profissionais, fato esse que acabou “inflacionando o mercado”. A oferta de mão de obra estava sujeita à concorrência entre as fábricas, que faziam uma espécie de “leilão salarial” para contratar funcionários, onerando os custos de produção, ficando o piso salarial superior aos pisos de Franca/SP e das fábricas do Vale do Rio dos Sinos/RS. Outro fator de concorrência eram as Usinas de Açúcar da região, na disputa de mão de obra e na elevação dos salários de alguns funcionários.

No que diz respeito à política salarial, segundo informação do primeiro grupo, as empresas A e B não têm política salarial própria e seguem o piso do sindicato. Em alguns casos pagam um salário um pouco melhor, em função da qualidade e do comprometimento do profissional. A empresa de médio porte, C, conta com plano de carreira e de ascensão para os funcionários.

No período recente, os empresários estão enfrentando dificuldades em conseguir profissionais capacitados. Não está havendo renovação dos quadros, pois os jovens não querem trabalhar na fábrica, mas em escritórios.

Em relação aos cursos de capacitação para os funcionários, o relato é de que o SENAI e o SEBRAE foram bem atuantes no apoio ao setor e que disponibilizaram vários cursos e treinamentos para os funcionários. A Faculdade de Tecnologia de Jahu – FATEC-Jahu manteve por um bom período o curso superior de Tecnologia em Gestão da Produção de Calçados. Foi informado, ainda, que houve falta de cursos voltados à gestão e que muitas empresas acabaram contratando gestores em fábricas do Rio Grande do Sul. Também era comum que as próprias fábricas fizessem treinamentos internos na prática com seus funcionários.

Na avaliação dos entrevistados, o impacto da mão de obra e da administração de pessoas é considerado baixo no encerramento das atividades das empresas.

Em relação à prática de terceirização, a maioria dos entrevistados relatou a prática da terceirização de parte do processo produtivo, a partir de bancas ou ateliês com o objetivo de aumento de produção e redução de custos. Segundo relato, esse procedimento, no entanto, foi suspenso quando as empresas tiveram problemas com a fiscalização trabalhista, que determinou sua suspensão.

Segundo os relatos, os calçados chineses não oferecem concorrência para os calçados do polo Jauense. O setor que sofre concorrência com produtos chineses é o setor de fabricação e distribuição de insumos e componentes para a fabricação de calçados, como por exemplo cabedal, solado e outros.

Os principais concorrentes referidos, pelos dos dois grupos, são as empresas do Rio Grande do Sul (Vale do Rio dos Sinos), de Nova Serrana/MG, de São João Batista/SC e de Franca/SP em menor escala. A empresa G sofreu concorrência também de empresas de Belo Horizonte e a empresa A das empresas do polo Jauense, que, por necessidade de venderem seus produtos, acabam por praticar uma estratégia de redução relevante no preço do produto sem considerar o custo, produzindo calçados com qualidade inferior.

Para os empresários cujas empresas encerram atividades, os problemas vivenciados no processo produtivo tiveram forte influência na decisão pelo encerramento das atividades empresariais. No entanto, um dos empresários, da empresa D, faz ressalva: para ele o problema não estava no processo produtivo e sim na falta de pedidos.

O entendimento dos entrevistados de que o processo produtivo tem peso relevante no encerramento das atividades das empresas apoia-se, também, no argumento de que a produção de calçados femininos é mais complexa do que a produção de calçados masculinos e infantis, pois o produto requer maiores detalhes e sofre muitas mudanças em função da moda e da demanda, em função das condições climáticas de cada estação do ano.

5.2.1 Planejamento econômico-financeiro, *marketing*, estratégias e vantagens competitivas das empresas sob a ótica dos empresários

No que diz respeito ao planejamento das atividades, as respostas dos empresários foram díspares, indicando a influência do porte na atuação das empresas.

Quanto às empresas do primeiro grupo, o empresário da empresa A, de menor porte, informou que trabalha de forma simples e “controla manualmente” o orçamento, as vendas, a produção e o fluxo de caixa. O empresário da empresa B informou que não faz planejamento, pois depende da demanda. A empresa C, de médio porte, executa o planejamento integrando todas as áreas da empresa. Os entrevistados relataram que as vendas e a produção têm meta mínima para manter ponto de equilíbrio da empresa, porém dependem da demanda dos clientes.

A maioria dos entrevistados do segundo grupo informou que não fazia planejamento regularmente e não tinha uma estratégia bem definida. Apenas o empresário da empresa E informou que fazia planejamento regularmente. Apesar dessas empresas dependerem dos

pedidos, durante o período em que estiveram ativas, tinham meta mínima de produção e de vendas, para manter o ponto de equilíbrio, já que a estrutura estava toda instalada e não podia ficar ociosa.

Segundo informações de entrevistados do primeiro grupo, as empresas A e B exercem o controle do fluxo de caixa, das vendas e da produção via planilha eletrônica. Na empresa C, de médio porte, os sócios se dividem na gestão das atividades administrativas, financeiras, de produção, de vendas e de acompanhamento, gerenciando as atividades com suporte de relatórios e informações obtidas no sistema central integrado da empresa. Os entrevistados avaliam que, dentre as empresas do primeiro grupo, nas MPE a apuração dos custos não é feita de forma adequada, enquanto na empresa de médio porte é feita pelo sistema central, a partir dos dados informados.

Nas empresas do segundo grupo, o controle das vendas, da produção, dos resultados e do fluxo de caixa era feito pelos sócios, por meio de planilha eletrônica ou sistema. Na avaliação dos entrevistados, o cálculo do custo dos calçados, considerando o de produção e o administrativo não era feito de forma adequada: o cálculo era feito em planilhas deixando de incluir todos os custos envolvidos, como por exemplo alguns custos administrativos.

As empresas do primeiro grupo utilizam recursos próprios para investimento e giro da produção. No entanto, a empresa A, de menor porte, recentemente recorreu ao financiamento bancário, para atender o aumento de demanda no período.

A fonte de recursos financeiros utilizada para a administração das empresas do segundo grupo era concentrada em recursos de terceiros, principalmente o crédito bancário ou de financeiras. Muitas vezes recorriam aos agiotes para financiarem o capital de giro, onerando o custo da empresa e que fragilizou as condições de funcionamento delas.

Enquanto nas empresas que permanecem em atividade, a inadimplência da carteira apresenta baixo índice e está controlada, não afetando as finanças das empresas, um fator que causou muitos transtornos para as empresas do segundo grupo foi o alto índice de inadimplência da carteira de contas a receber.

Os entrevistados vinculados às empresas que encerraram atividades avaliam que o impacto dos problemas financeiros foi alto e determinante para o encerramento das atividades empresariais e que os problemas de ordem financeira foram consequência de entraves enfrentados na produção, com a falta de pedidos e com a inadimplência elevada.

No que diz respeito aos aspectos mercadológicos, no primeiro grupo, a micro e a pequena empresa, A e B, não fazem pesquisa e análise de mercado. A empresa C, de médio porte, tem um gerente comercial, que visita lojas em diversos estados do país, para

acompanhar tendências, lançamentos e novidades. Somente a empresa C, faz investimento em *marketing*.

A empresa A divulga sua produção por meio dos representantes comerciais, a empresa B já participou de feiras, porém não participa mais em função do custo decorrente da participação no evento e a empresa C, de médio porte, participa das feiras, divulga produtos nas redes sociais, em *outdoors* nas cidades e rodovias, em *display* em lojas de calçados e realiza *show rooms* regionais.

A maioria do segundo grupo não fazia investimento em *marketing*, sendo que apenas um dos entrevistados, da empresa F, informou que fazia publicação dos seus produtos em um jornal exclusivo e na revista Cláudia. Em relação à análise e pesquisa de mercado, as posições dos empresários desse grupo são diferentes. Os empresários das empresas D e E não faziam pesquisa e análise de mercado e os empresários das empresas F e G acompanhavam o mercado por meio de consulta a sítios da internet, revistas especializadas e similares. Dentre os entrevistados do segundo grupo, os empresários das empresas E, D e F informaram que, como estratégia de *marketing* e divulgação de seus produtos, participavam de feiras, especialmente das feiras Francal e Couromoda, para a exposição dos seus produtos. Posteriormente, em função dos custos envolvidos, deixaram de participar. O empresário da empresa F, que divulgava seus produtos em revista voltada para o público feminino, relatou que não participava das feiras. A divulgação e as vendas dos calçados se davam por meio de representantes comerciais.

Foi registrada unanimidade na percepção e avaliação dos entrevistados dos dois grupos, ressaltando a importância do aumento da visibilidade do setor calçadista de Jaú. As sugestões foram de que providências fossem tomadas por meio de placas nas rodovias, em portais nas entradas da cidade, em *outdoor* e participação conjunta em feiras. Foram sugeridas que essas medidas fossem desenvolvidas pela atuação de entidades públicas e privadas. Na opinião de um empresário faltou dar continuidade e publicidade ao slogan “Capital do calçado feminino”.

5.2.2 Estratégias, vantagens competitivas e desvantagens

Foi relatado, pelos entrevistados do primeiro grupo, que nos momentos de maior dificuldade, as empresas reforçaram a parceria com fornecedores, clientes e funcionários, capacitaram as equipes, investiram na empresa e fizeram *benchmarking* para conhecer melhores práticas e tendências do mercado.

Ainda sob o ponto de vista de estratégias adotadas, o empresário da empresa F relatou que adotou uma estratégia inadequada em sua empresa, que foi a alteração do material predominante na fabricação do calçado, passando a utilizar material sintético no lugar do couro.

Segundo os entrevistados, as empresas iniciaram a estratégia de *private label*, que consiste em estampar o nome da loja na palmilha e na caixa do sapato. Esse procedimento gerou e gera polêmica no setor até os dias atuais, pois na medida em que o nome da fábrica deixa de ser estampado na palmilha e nas caixas do produto, uma ala de empresários entende que o polo calçadista está perdendo a identidade, não havendo o fortalecimento da marca da empresa.

O relacionamento com os sindicatos patronal e dos trabalhadores da indústria calçadista e com as entidades de apoio era considerado muito bom pelos entrevistados do segundo grupo. De modo geral, não tem relevância para a atuação das empresas em geral.

O polo calçadista, na percepção dos entrevistados, apresenta como vantagens competitivas: a excelente localização geográfica, a qualidade do produto de algumas empresas e a fabricação de modelos mais tradicionais.

As desvantagens observadas são: perda da identidade e enfraquecimento da marca e falta de filiais ou de representantes de empresas de componentes e transportadoras no município.

As principais vantagens competitivas do polo calçadista, apontadas pelos empresários do segundo grupo eram a qualidade e o *design* do produto, embora haja discordância de dois entrevistados, das empresas E e G, que entendem que não havia qualquer tipo de vantagem competitiva em relação à concorrência.

A decisão sobre questões estratégicas, no primeiro grupo, é tomada pelos sócios. A empresa C, de médio porte, tem um colegiado para a tomada de decisões. Nas questões relacionadas à produção, a decisão é tomada de forma compartilhada com o supervisor de produção. No segundo grupo, as decisões relacionadas à administração, finanças e estratégias também eram discutidas e tomadas pelos sócios e as decisões de cunho operacional eram compartilhadas com os gerentes/supervisores de produção.

5.3 Principais fatores que impactam a gestão das empresas do setor calçadista de Jaú sob a ótica dos empresários

Segundo os empresários, a gestão da empresa é impactada por fatores positivos e negativos, no âmbito interno e externo.

São referidos como ações e fatores negativos ou geradores de dificuldades: a) o atraso dos fornecedores na entrega dos insumos; b) a gestão dos estoques; c) a não contratação de serviços de estilistas e a adoção de cópias das coleções dos concorrentes; d) a forma de atuação dos lojistas, que ditam o preço que querem pagar e muitas vezes querem interferir na gestão da empresa; e) a constante troca de modelagem em função das tendências da moda; f) a forma de atuação da concorrência, que reduz preço do produto, sem levar em conta custo e qualidade; g) a gestão financeira e a falta de capital de giro; h) a alta inadimplência; i) a má gestão do todo da empresa; j) a falta de pedidos, em razão da demanda retraída; k) a alta carga tributária; l) a instabilidade e retração da economia, levando à perda do poder de compra.

São ressaltados, pelos entrevistados do segundo grupo, como fatores que impactam, negativamente, a continuidade das empresas, não necessariamente nesta ordem: a) má gestão administrativa e financeira; b) falta de foco; c) perda da identidade e fragilização da marca, através da cópia de modelos dos concorrentes; e d) falta de qualidade.

Os fatores positivos relatados são: a) conjunto de bons fornecedores, de bons funcionários e de bons clientes; b) equipes qualificadas na administração, na produção e nas vendas; c) qualidade do produto; d) foco e estratégia bem definidos. Em contrapartida aos problemas e fatores negativos foi enfatizado que o conhecimento na produção dos calçados constitui um fator positivo na gestão.

Apesar de não exercerem controle sobre fatores externos para enfrentar os problemas, como por exemplo, a instabilidade econômica, segundo os depoimentos, as empresas procuraram minimizar esses fatores, trabalhando com foco na produção, no planejamento bem elaborado e no acompanhamento e controle das operações.

Algumas medidas, listadas a seguir, foram avaliadas ao alcance dos empresários e apontadas como de possível adoção visando a melhor gestão das empresas: a) alteração na maneira de pensar e agir do empresário, ou seja, nos termos de um deles, do segundo grupo: “fazer diferente do que se faz atualmente”; b) capacitação de funcionários para administração e produção; c) adoção de melhorias técnicas na apuração dos custos, no ajuste do “preço ideal”; d) manter a atualização em relação ao mercado e às tendências da moda, incluindo-se o “acertar na modelagem”.

Foram referidos fatores que não estão sob o controle das empresas, mas que são avaliados importantes para a retomada da produção: estabilidade da economia, incentivos fiscais, melhoria no processo de exportação.

5.4 Avaliação das razões da mortalidade ou do encerramento de atividades de empresas calçadistas de Jaú sob a ótica dos empresários

Os entrevistados do primeiro grupo mantêm contato com empresários que encerraram atividades de suas empresas.

Os relatos que eles ouvem sobre as principais razões que levam ao encerramento das atividades empresariais são: “crises e retração da economia, fechamento de lojas, redução das vendas no varejo, dificuldades financeiras pelas quais muitas indústrias estão passando, existência de aventureiros no setor, falhas na gestão, falta de investimento no próprio negócio, concorrência das empresas gaúchas e falta de capital de giro”. São, portanto, referidas, tanto razões decorrentes da dinâmica da economia, quanto de problemas diretamente relacionados ao setor, em razão de concorrência e do gerenciamento do processo produtivo, das condições de financiamento e da comercialização da produção, aspectos que poderiam motivar a maior articulação dos produtores, se houvesse motivação para tal.

Para o enfrentamento da crise vivenciada pelo setor, segundo os depoimentos, os empresários devem adotar alguns procedimentos: a) o aprimoramento da gestão das empresas; b) o trabalho focado no seu produto; c) a não concentração das vendas em poucos clientes; d) o aumento do volume de vendas *on-line* e e) o investimento em *marketing*.

Na opinião dos entrevistados, não há relação entre o encerramento das atividades e o porte da empresa.

Os pontos fortes do polo calçadista de Jaú, apontados são: a excelente localização geográfica e a manutenção da qualidade dos produtos de algumas empresas.

Em contraponto a essa afirmativa, o empresário da empresa A entende que o polo não conta com pontos fortes e que está faltando qualidade nos produtos e bons estilistas no mercado.

Questionados sobre as principais razões que levaram ao encerramento das atividades de suas empresas, os entrevistados do segundo grupo apontaram fatores internos e externos.

No âmbito interno as principais razões apontadas foram:

- a) problemas no processo produtivo
- b) falta de foco na produção, fabricando muitos modelos
- c) falta de acerto na modelagem
- d) ausência de gestão administrativa e financeira
- e) concentração das vendas em poucos clientes
- f) nivelamento dos preços “por baixo”, muitas vezes não cobrindo os custos do produto, sendo que, em muitos casos, os preços eram “determinados” pelos lojistas

- g) alto índice de inadimplência
- h) falta de capital de giro
- i) estratégias inadequadas de produção, de vendas e de administração
- j) má gestão do todo

Os fatores externos apontados foram:

- a) falta de união e integração do setor
- b) alta carga tributária
- c) dificuldade no acesso ao crédito
- d) crises e instabilidade na economia

Para contornar a situação vivenciada, os entrevistados relataram que fariam tudo de forma totalmente diferente do que fizeram naquele momento. Foram referidos, como exemplo:

- a) contratação de consultoria especializada;
- b) elaboração do planejamento e de planos de ação;
- c) investimento em *marketing* e pesquisa de mercado;
- d) diversificação da carteira de clientes;
- e) apuração técnica dos custos.

“Trabalhar com mais folga” com o capital de giro, melhorar o perfil dos clientes, trabalhar com foco na produção de poucos modelos e produzir calçados com material sintético, buscando conquistar nicho mais popular, foram algumas das ações referidas.

Quando questionados sobre a relação do encerramento das atividades *versus* o porte da empresa, houve divergência de posicionamento. Apenas um empresário relatou que as micro e pequenas empresas têm maior dificuldade no acesso ao crédito e que nesse sentido entende que a relação porte *versus* encerramento é alta. Demais empresas discordam e afirmaram que a relação é considerada baixa.

Foram os seguintes os pontos fortes e os dificultadores das empresas do polo Jauense apontados.

Pontos fortes:

- a) localização geográfica;
- b) facilidade na distribuição dos produtos;
- c) proximidade com a cidade de São Paulo que é o maior centro consumidor do país;
- d) qualidade ainda verificada do produto de algumas indústrias;
- e) o estilo e o *design* dos calçados.

Os principais **dificultadores** são:

- a) falta de união entre os empresários do setor e
- b) falta de qualidade de muitos produtos.

5.5 O setor calçadista de Jaú na percepção dos representantes/dirigentes de entidades que se articulam com o setor

Esta sub seção, estruturada a partir de entrevistas com representantes/dirigentes de entidades que se articulam com o setor calçadista abrange, da perspectiva desses agentes: 1) características, dificuldades, apoios e estratégias identificadas no setor calçadista de Jaú; 2) produção, operação e gestão das empresas calçadistas de Jaú; 3) estratégias utilizadas pelas empresas calçadistas de Jaú e relacionamento com entidades que se articulam com o setor; 4) avaliação das estratégias utilizadas pelas empresas para serem competitivas e permanecerem em funcionamento.

5.5.1 Setor calçadista de Jaú: características, dificuldades, apoios e estratégias

A atual formação do polo calçadista de Jaú é constituída por empresas estruturadas nas décadas passadas e por novas empresas que foram criadas por funcionários de outras empresas que encerraram as atividades. A maioria das novas microempresas é de caráter informal, fato esse que, por um lado, dificulta uma análise estatística e, por outro, reduz a arrecadação de tributos pelo município.

Os novos empreendedores apresentam bom conhecimento acerca do processo fabril e do produto, mas não têm experiência em gestão: geralmente são funcionários que foram demitidos de fábricas que encerraram as atividades e passaram a fabricar calçados.

O setor calçadista foi destaque nos aspectos econômico/financeiro, trabalhista e social no município. Ainda é importante, mas houve uma significativa redução no setor.

De acordo com informações do Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico (2018), o nível de emprego no setor calçadista de Jaú/SP era de aproximadamente 10,7 mil postos de trabalho. A indústria calçadista participava com 45% das pessoas empregadas, ou seja, cerca 4.826 postos de trabalho. Na avaliação dos representantes/dirigentes de entidades que se articulam com o setor não está havendo renovação de mão de obra e nem inovação no processo produtivo.

As empresas que continuam em atividade estão buscando trabalhar com nichos específicos, como por exemplo sapatos do tipo “*comfort*” e buscando fortalecer a marca, a qualidade e a identidade empresarial.

A partir das respostas dos entrevistados, apreende-se que está faltando planejamento estratégico de médio e longo prazo e estratégia para o produto, para as finanças e para o setor comercial/vendas e definição de onde as empresas querem chegar.

A continuidade do setor é ameaçada constantemente em função de “dificultadores” como, por exemplo, a falta de união e de integração entre os empresários e a falta de visão estratégica, empresarial, de gestão, de *marketing* e de negócios.

Alguns empreendedores continuam trabalhando na informalidade e, muitas vezes, para poder competir com as fábricas instaladas há mais tempo, acabam comprometendo a qualidade do produto e “nivelando o preço por baixo”. Houve um descuido em relação à qualidade do produto e na valorização da marca da empresa.

Existe farta oferta de mão de obra, atualmente, pois o desemprego é grande. O trabalhador do setor precisa ser treinado e qualificado, por meio de cursos técnicos do SENAI. Precisa haver capacitação, também, para a administração, área financeira e contábil, de gestão, jurídica e de recursos humanos.

A falta de renovação de mão de obra no chamado “chão de fábrica” e nas funções estratégicas é uma questão preocupante. Os mais jovens não estão enxergando oportunidade de carreira nas fábricas. Está começando a faltar mão de obra. Há dificuldade de oferta de mão de obra qualificada.

Sob o ponto de vista dos profissionais presentes no setor, o que se notava anteriormente era o fato de que, trabalhar como calçadista, possibilitava uma perspectiva de construção e crescimento profissional. Atualmente os mais jovens não querem trabalhar no processo fabril.

Muitas empresas enxergam as pessoas como um fator dificultador. O setor transformou a mão de obra em um problema, trouxe de outras cidades mão de obra especializada em gestão, elevando os custos. Falta união ao setor, cada um está trabalhando por si.

Os entrevistados comentaram que o impacto da oferta da mão de obra no encerramento das atividades é pequeno. Mão de obra não é um problema, gestão de pessoas sim.

O SEBRAE e o SENAI oferecem capacitação, porém não está havendo demanda para cursos, tanto pelos empresários, como pelos funcionários. Precisa haver uma reaproximação entre a indústria e o Sistema S¹, que dá apoio, mas precisa ser demandado.

Os cursos “de prateleira” não atendem mais, havendo necessidade de treinamento customizado. Devido ao alto índice de informalidade do setor, fica difícil localizar os empreendimentos em funcionamento para a oferta de cursos e assessoria por parte dos sindicatos.

A FATEC-Jahu já ofereceu curso superior de Tecnologia em Gestão da Produção de Calçados. Atualmente a oferta desse curso está suspensa.

Um dos entrevistados relatou que as empresas gaúchas têm forte cultura relacionada à formação dos gestores e na preparação para a sucessão.

Os empresários estão deixando de lado a própria capacitação, especialmente no que diz respeito ao treinamento em gestão.

As empresas não têm plano de sucessão e de continuidade. Ocorreu uma perda de foco no negócio, com a migração de empresários calçadistas para outras atividades empresariais.

Em que pese não ser o foco da pesquisa, o fator “sucessão” foi relatado por alguns entrevistados. A falta de um plano de sucessão, segundo eles, tem contribuído para a não continuidade de algumas empresas, não obstante seu bom ou mau desempenho anterior.

Zilber et al (2010) elaboram pesquisa em três empresas de pequeno e médio portes do mesmo setor, o de fabricantes de produtos médicos e odontológicos, e registram que a escolha dos sucessores somente ocorre diante da necessidade da sucessão, que normalmente acontece em função do afastamento do fundador, por um problema de saúde ou por morte. Observaram que praticamente não existe planejamento e processo estruturado para a sucessão nas empresas pesquisadas. Segundo os autores, a escolha dos sucessores em duas das três empresas ocorreu com base em critérios subjetivos, definindo os filhos como sucessores. Na terceira empresa, que já passou por vários processos sucessórios, a escolha foi feita pelo antecessor, sem um processo mais elaborado.

¹ **Sistema S** é o nome pelo qual ficou convencionado se chamar o conjunto de nove instituições de interesse de categorias profissionais, estabelecidas pela Constituição Brasileira. São as seguintes as instituições: Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR); Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC); Serviço Social do Comércio (SESC); Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP); Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI); Serviço Social da Indústria (SESI); Serviço Social do Transporte (SEST); Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT); Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). O motivo do nome Sistema S se deve ao fato de que todas as instituições têm sua sigla iniciada pela letra "S",

Outro fator que merece análise e adoção de providências é a ocorrência de um crescimento acentuado e muitas vezes desordenado das empresas, sem a devida estruturação administrativa e de produção.

Representantes de entidades que se articulam com o setor relataram o apoio prestado ou os planos referentes às ações voltados para o setor calçadista.

A ASSINTECAL - Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos, em parceria com o Sindicato Patronal, deverá participar de um trabalho no município, visando auxiliar na união e integração dos empresários do setor calçadista de Jaú, trazendo melhores práticas de empresas do ramo e de outros setores. O Sindicato quer levar adiante a proposta “juntos somos mais”.

A Prefeitura do Município de Jahu (PMJ) tem uma agenda e planos direcionados para o setor calçadista. Já houve um trabalho sobre procedimentos para exportação de calçados, coordenado pela PMJ com a disponibilização de consultores da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX BRASIL). No entanto, o que se observou, foi que não houve interesse de parte dos empresários.

Em 2019, a PMJ apoiou o trabalho conjunto da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS) e do Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú (SINDICALÇADOS), voltado à consolidação de informações do setor, com vistas a pleitear junto ao Governo do Estado de SP a redução da alíquota do Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS).

O centro comercial especializado em calçados trabalha com captação de excursões de comerciantes atacadistas e varejistas e de consumidores de outras cidades, para aumentar a frequência dessas pessoas nas instalações do referido centro, visando à divulgação do calçado produzido em Jaú, à elevação das vendas e, conseqüentemente, à melhoria das condições de produção de calçados no município.

5.5.2 Produção, operação e gestão das empresas calçadistas de Jaú: avaliação e sugestões de representantes/dirigentes de entidades que se articulam com o setor

Na avaliação dos dirigentes de entidades entrevistados, vários são os aspectos positivos que impactam o setor calçadistas Jauense.

Os empresários possuem vocação fabril, conhecem muito bem o processo de produção e a fabricação de sapatos e o setor conta com mão de obra qualificada. A cadeia produtiva ainda está ativa, porém carece de maior organização.

Sob o ponto de vista de geração de emprego, há o entendimento por parte de um dos entrevistados de que a migração da produção de sapatos de couro para sapatos fabricados com produtos sintéticos é positiva, pois leva ao aumento da produção e dos postos de trabalho

São, no entanto, muitos os aspectos negativos apontados, que impactaram e impactam negativamente o polo calçadista de Jaú e que devem ser objeto de atenção na busca de dinamização do setor:

a) perda da capacidade de inovação;

b) falta de evolução do processo produtivo. Algumas empresas modernizaram suas máquinas e equipamentos, porém “a forma de produção continua a mesma de 50 anos atrás. A linha de produção está defasada”.

c) falta de atenção para com o processo produtivo e a linha de produção. As questões relativas ao processo produtivo devem ser enfatizadas e dada menor atenção às questões ligadas à gestão da empresa como um todo;

d) inadequação na formulação dos custos administrativos e de produção;

e) falta de investimento na própria empresa, em tecnologia, no processo produtivo, no *design*, na marca e na inovação: poucas empresas reinvestem seu lucro na própria empresa.

f) adoção de procedimentos fragilizadores das empresas, na criação e no acompanhamento das tendências da moda: algumas empresas em lugar de procurarem criar e inovar, reproduzem modelos de sucesso de empresas concorrentes;

g) perda da credibilidade em função da qualidade e do prazo de entrega do produto nem sempre obedecido;

h) desmotivação dos empresários do setor e falta de união entre eles;

i) falta de apoio institucional;

j) fatores de ordem externa, tais como: a crise econômica do início da década de 2010 e a instabilidade da economia são aspectos negativos que impactaram e impactam fortemente o polo calçadista de Jaú.

De forma a enfrentar os problemas observados, as entidades têm apresentado algumas alternativas para o setor:

O Sindicato patronal dos calçadistas tem fomentado a necessidade da capacitação/treinamento dos funcionários e se articula com entidades de apoio para a disponibilização de cursos para as empresas.

Alguns entrevistados relataram que não têm observado nada de novo e diferente sendo feito diante dos problemas. As empresas que estão enfrentando problemas utilizam a estratégia de sobrevivência, buscando aumentar as vendas a qualquer custo.

Avalia-se que muito deixou de ser feito pelas empresas calçadistas, como a falta de planejamento estratégico de médio e longo prazo e falta de formulação de um plano de sucessão, visando à continuidade da empresa.

Há também uma certa resistência por parte dos empresários em participar de cursos e seminários sobre gestão empresarial.

A falta de união está fragilizando o setor. Um exemplo dessa falta de articulação é dado pelas empresas de componentes e insumos para calçados que não investiram em filiais ou representações no município. A cultura instalada é “cada um cuida da sua empresa”. Falta entendimento de que o fortalecimento do setor leva ao crescimento de todos os participantes.

O setor perdeu o “*timing*” em construir uma cadeia produtiva forte e buscar a redução dos custos de produção. Não houve a organização para compras coletivas.

As empresas precisam desenvolver diferenciais competitivos e produto com maior valor agregado, fortalecer a marca e se esmerar na produção, visando à melhoria da qualidade do calçado.

Os representantes das entidades sugeriram algumas recomendações para as empresas do setor, tais como:

- a) investimento em tecnologia, na inovação, em equipamentos e no processo produtivo;
- b) investimento em gestão e em *design*, contratação de estilistas e melhoria na qualidade do produto;
- c) elaboração detalhada de custos administrativos e de produção e do preço de venda;
- d) participação dos empresários em cursos de gestão;
- e) exploração de novos nichos de mercado;
- f) criação/fortalecimento da marca, para que a cadeia produtiva permaneça ativa;
- g) fortalecimento e divulgação institucional do polo calçadista Jauense por meio de investimento em propaganda, com colocação de placas de publicidade institucional nas rodovias, divulgando o polo de calçados e seus produtos, na mesma linha de recomendação de empresários;
- h) criação de grupos de estudos multidisciplinares para o estabelecimento de estratégias para o setor, para a qualificação direcionada à gestão e à produção, para requalificar funcionários, para formular sugestões direcionadas ao estabelecimento de políticas públicas e para buscar as melhores práticas de outros polos e de outros ramos de negócio, adaptando as estratégias identificadas às peculiaridades locais.

Na avaliação do RE 1, “o mercado está na era da indústria 4.0 e o setor precisa se preparar para o novo momento e automatizar a produção.”

Segundo os entrevistados, o setor calçadista de Jaú precisa se organizar e se unir, para estabelecer políticas de inovação na produção e pleitear junto aos órgãos governamentais políticas públicas para a indústria calçadista.

São diversas as providências sugeridas:

- a) tendo em vista o alto custo de equipamentos modernos, há a necessidade de se quebrarem paradigmas e criar uma cultura de compartilhamento de máquinas, ou seja, compra de máquinas de alto custo, em conjunto, pelos empresários e estabelecimento de critérios para o compartilhamento da utilização desse maquinário;
- b) estudar a criação de uma central administrativa que preste alguns serviços de forma compartilhada, a exemplo de serviços contábeis e financeiros. Tudo isso observando questões referentes ao sigilo e à confidencialidade das informações.

No que se refere às políticas públicas, há informação de que existe uma motivação do Governo Estadual em atuar no Arranjo Produtivo Local calçadista.

A PMJ pode trabalhar nas questões estratégicas, conseguir novos cursos e tentar articular o setor. No entanto, a prefeitura tem ação limitada, pois não pode dar subsídios, doar terrenos ou isentar o Imposto Predial e Territorial Urbano - IPTU das empresas.

A PMJ está incentivando a criação de Microempreendedores Individuais – MEI. Está aumentando a quantidade empreendedores no setor calçadista, que estão migrando da informalidade para a formalização do empreendimento.

A Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade – INVESTE/SP, está analisando a criação de uma linha de financiamento para investimento em máquinas e equipamentos.

O Banco do Povo de Jaú tem linhas de crédito para microempreendedores formais.

O Governo do Estado de São Paulo reduziu, recentemente, a alíquota do ICMS. A redução foi importante, porém ainda não é suficiente, diante da disputa fiscal entre estados. A avaliação é a de que “falta algo” mais agressivo para a retomada do crescimento do setor.

O Governo de SP categorizou o município como polo calçadista, e está analisando política específica para o segmento.

A PMJ poderia criar um departamento focado na indústria calçadista, estabelecendo parcerias para capacitação em gestão, custos e exportação e pleitear junto ao Governo Estadual a abertura de linhas de crédito para investimento por agências de fomento.

Alguns entrevistados informaram que desconhecem políticas públicas no âmbito Federal, Estadual e Municipal.

O Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico (CMDE) de Jaú está trabalhando em propostas para incentivo e fortalecimento da cadeia produtiva. O Sindicato do comércio varejista e o sindicato dos calçadistas participam do conselho e podem compartilhar as experiências.

Está faltando a criação de políticas públicas efetivas, conduzidas pelo setor público, como o patrocínio para a participação em feiras e similares, vinculadas ao setor.

O SEBRAE disponibiliza uma gama de serviços para o setor: prestação de consultoria empresarial; coordenação de missões empresariais; apoio às empresas na participação de feiras; subsídio a alguns eventos do setor e promoção de interação entre potenciais compradores e empresas do setor calçadista. Assim sendo, é importante que o setor reforce a parceria com o SEBRAE. Também devem ser incentivadas parcerias com o SENAI.

5.5.2.1 Aspectos financeiros e mercadológicos das empresas

Em relação às finanças das empresas, os entrevistados concentraram suas avaliações no acesso ao crédito e houve respostas com avaliações diferentes.

Uma parte dos entrevistados entende que existe dificuldade de acesso ao crédito em virtude de o setor ser de alto risco para os Bancos. A partir da negativa dos bancos, os empresários recorrem às *factorings*, financeiras e aos agiotas, pagando taxas de juros totalmente fora do mercado e com isso onerando os custos da empresa.

Houve referência ao empresariado gaúcho, que mantém seus cadastros atualizados e aprovados pelos bancos e conseguem linhas de crédito no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), com taxas mais acessíveis, propiciando melhores condições de preço e prazo para os lojistas.

Cadastros desatualizados, negativados e ausência de patrimônio são fatores referidos e que dificultam o acesso ao crédito.

Por outro lado, outros entrevistados informaram que não notam um planejamento estruturado das empresas para pleitear crédito no mercado.

Na maioria das vezes, quando o empresário busca crédito, é para operações de giro. Existe pouca procura por financiamento para investimento na produção.

Em alguns casos o problema do acesso ao crédito advém de restrições cadastrais ou insuficiência de garantias, ou ainda de regularização de funcionamento das empresas.

Outro fator que prejudicou a gestão financeira das empresas foi a chamada “guerra fiscal” entre os estados da federação, cada um com uma alíquota diferente de ICMS. O Estado de SP é mais conservador nesse item, o que tem resultado em vantagens fiscais para empresas de outros estados.

Na abordagem dos aspectos mercadológicos foram considerados os principais concorrentes e a influência do mercado na permanência ou no encerramento das atividades das empresas.

Reafirmando informações dos empresários, os entrevistados relataram que os principais concorrentes nacionais são as empresas do Vale do Rio dos Sinos no Rio Grande do Sul, de Nova Serrana/MG e de São João Batista/SC. Também fazem concorrência empresas do próprio polo, pois praticam estratégia de redução de preços sem levar em conta a qualidade.

Em menor escala estão a cidade de Santa Cruz do Rio Pardo/SP e algumas empresas do polo de Franca e Birigui que iniciaram a produção de calçados femininos.

Os entrevistados também reafirmaram informações dos empresários e relataram que os calçados chineses oferecem concorrência em menor escala. Os fortes concorrentes das empresas brasileiras são os insumos e componentes oriundos da China.

No caso das indústrias de calçados de Jaú, para os representantes/dirigentes de entidades que se articulam com o setor, os principais fornecedores estão localizados nos estados de São Paulo e Rio Grande do Sul.

A informação é que, em geral, as empresas não fazem nem análise nem pesquisa de mercado e realizam pouco investimento em *marketing*. No entanto, alguns entrevistados informaram que há empresários que fazem análise e pesquisa de mercado. Existem oportunidades para todos em mercados e nichos ainda não explorados.

O Sindicato dos calçadistas, em parceria com o SEBRAE, realizou uma pesquisa de mercado, porém houve pouco aproveitamento dos resultados pelo setor. Na avaliação dos representantes de entidades, o olhar do empresário é para dentro da fábrica.

As indústrias Jauenses estão brigando entre si e deixam de explorar parte do mercado ainda sem uma concorrência acirrada. Para concorrer de igual para igual a indústria precisa produzir calçado diferenciado em qualidade, moda, preço, *design*, conforto e marca.

A grande concentração de vendas está no mercado interno, praticamente em todo o território nacional e em maior escala no estado de São Paulo. As vendas para o mercado interno representam 95% da produção. A maioria das empresas do polo produz sapatos populares, nicho que apresenta muita concorrência.

Algumas empresas concentram suas vendas em poucos clientes, geralmente grandes magazines. Em muitos casos, os lojistas impõem o preço e o fabricante, para atender à proposta do comprador, tem que diminuir o preço do produto, muitas vezes sacrificando a qualidade do calçado.

Segundo Sacomano Neto e Paulillo (2012) a influência e a governança exercidas pelos grandes varejistas armênios, proprietários de lojas no estado de São Paulo, sobre empresas do setor calçadista de Jaú, resultam na fabricação de calçados apondo a marca do varejista, deixando o fabricante de estampar a própria marca.

Na avaliação dos entrevistados, para enfrentar a concorrência, os fabricantes precisam ter produtos com diferenciais competitivos: qualidade, preço, *design*, conforto. As empresas Jauenses não estão conseguindo lançar moda e tendências, apesar de já terem feito isso no passado.

5.5.3 Estratégias utilizadas pelas empresas calçadistas de Jaú e relacionamento com entidades que se articulam com o setor calçadista

O relacionamento das empresas do polo calçadista com entidades de classe e de apoio é positivo, porém um pouco distante e enfraquecido, tendo sido mais intenso no passado recente. Falta e precisa haver maior integração entre as indústrias e as entidades.

Atualmente alguns cursos no SENAI não são efetivados pois o setor não está apresentando demanda. As fábricas precisam preparar/treinar novos trabalhadores. A indústria perdeu perto de 2/3 da mão de obra nos últimos 10 anos.

Há interesse das entidades em colaborar com o setor, mas não se observa o interesse das empresas na participação.

Um dos entrevistados apresentou uma sugestão para que o SENAI e SEBRAE alterem a composição ou grade dos cursos, incluindo mais aulas práticas e cursos feitos “sob medida” para as empresas. A interação é muito importante para que as entidades possam conhecer a demanda atual do setor.

Outra sugestão é para que o SENAI promova um intercâmbio com a indústria calçadista, coordenando visitas dos alunos às fábricas para que eles possam conhecer o ofício na prática. Propõe-se que, posteriormente, seja criado um cadastro dos alunos que se destacaram no curso e que seja analisada a possibilidade de oferecimento de vagas para o chamado “primeiro emprego”.

5.5.4 Avaliação, pelos representantes das entidades, das estratégias utilizadas pelas empresas para serem competitivas e permanecerem em funcionamento

Avalia-se que algumas empresas estão utilizando uma estratégia inadequada, que consiste em copiar modelos de sucesso de outras fábricas.

Outro exemplo que tem se mostrado ineficaz é a concentração das vendas em poucos clientes. Num primeiro momento foi comentado que a estratégia se mostrara tentadora, mas com o passar do tempo o fabricante acabou ficando na total dependência de poucos clientes e, em muitos casos, dependente de um único cliente. A avaliação é que a deve haver diversificação da carteira de clientes, pois a estratégia de concentração em poucos clientes ou em apenas uma grande rede de varejo tem causado problemas para o setor.

Sacomano Neto e Paulillo (2012) relatam a concentração de vendas das empresas calçadistas para grandes lojas de varejo, tornando-as dependentes desses varejistas e resultando na perda da capacidade de negociação, no que diz respeito a preços e prazos, elevando seu grau de risco.

Um dos entrevistados informou que não vê estratégias adotadas ou empresas com vantagens competitivas para enfrentar o problema vivenciado pelo setor.

Considera-se que faltam iniciativas e liderança no setor. Além do apoio da PMJ e das entidades que se relacionam com o setor, as empresas calçadistas têm que participar ativamente da estruturação de um plano estratégico e investir em tecnologia, inovação, *design*, no produto e no processo produtivo.

Está faltando articulação e união. O setor precisa interagir para demandar a articulação com entidades e com a prefeitura municipal. Algumas empresas investiram em aperfeiçoamento tecnológico; já houve parceria com o SENAI, mas em pequena escala.

A estratégia adotada pelas empresas tem sido a de sobrevivência.

Algumas avaliações tomam por foco o contexto macroeconômico: o setor está refém da política econômica: a alta taxa de desemprego resulta na retração das vendas de modo geral e o consumidor perdeu poder de compra.

O setor está muito concentrado no mercado interno. Precisa se preparar para aumentar o volume de exportação de calçados. Para isso precisa manter qualidade e obedecer aos prazos pactuados.

5.5.5 Razões da mortalidade ou do encerramento de atividades de empresas calçadistas de Jaú sob a ótica dos representantes/dirigentes de entidades que se articulam com o setor

Foram várias as razões, apontadas pelos representantes/dirigentes de entidades que se articulam com o setor calçadista de Jaú. Essas razões estão relacionadas à atuação direta das empresas, no processo de tomada de decisão, decorrentes do posicionamento e da condição dessas empresas na colocação do produto no mercado, em razão da praticamente inexistência de domínio dele e devido às condições mais amplas, de caráter macroeconômico.

São elas:

- a) falta de gestão e de administração, financeira e de produção;
- b) falta de profissionalismo, em alguns casos.
- c) concentração das vendas em poucos clientes.
- d) imposição do preço pelo lojista.
- e) falta de investimento;
- f) falta de capital de giro;
- g) dificuldade no acesso ao crédito;
- h) falta de macro visão estratégica de médio e longo prazos, por parte dos empresários
- i) falta de união do setor;
- j) elevadas taxas de juros do mercado financeiro;
- k) alta carga tributária;
- l) política e crises econômicas;

Um dos entrevistados, que informou ter conhecimento do setor calçadista gaúcho, relatou que as fábricas do sul estão mais profissionalizadas, têm maquinário moderno e atendem às demandas com mais agilidade.

Diante do quadro dos problemas enfrentados pelas empresas calçadistas de Jaú, há necessidade de adoção urgente de algumas medidas, para que elas se mantenham no mercado.

As empresas precisam voltar a fazer o que faziam no passado para elevar a competitividade:

- a) investir em *design*/moda;
- b) fortalecer a marca do produto: produção de sapatos de qualidade e agilidade na confecção e entrega do produto.

A estratégica localização geográfica do polo, também reconhecida pelos empresários, foi avaliada como uma vantagem competitiva. O município está localizado no centro do estado de São Paulo, distante 300 km da capital, que é um polo de moda, de eventos e de consumo. Conta com excelente estrutura de malha rodoviária, o que facilita a distribuição do produto e a logística operacional.

Outro diferencial é que o polo já está estruturado com galpões, máquinas, mão de obra e conhecimento na produção de calçados, carecendo de organização e liderança para voltar a ser um setor empresarial forte e competitivo. A imagem do município, considerado a Capital do Calçado Feminino ainda é marcante.

No entanto, com o encerramento das atividades de muitas indústrias de calçados, houve forte impacto na economia do município, no comércio varejista e em relação às oportunidades de emprego. O fechamento das fábricas gerou desemprego e diminuiu o poder de compra das pessoas.

5.6 Considerações acerca das informações prestadas pelos empresários e pelos representantes/dirigentes de entidades que se articulam com o setor

O que se pôde observar, durante as entrevistas, foi a ocorrência de respostas dispares e outras convergentes, independentemente do entrevistado ser um empresário com empresa em atividade, um ex-empresário ou, ainda, um representante de entidades que se relacionam com o setor calçadista.

Outros fatores importantes para a presente pesquisa, foram as informações prestadas ao longo da entrevista, avaliadas determinantes para a decisão sobre o encerramento das atividades das empresas e que podem auxiliar no entendimento das razões de mortalidade relatadas pelos entrevistados.

Os problemas relacionados ao processo produtivo, tais como: a falta de inovação no processo e no produto; o atraso na entrega, gerando perda de credibilidade; a gestão do todo, com destaque para produção, administração, finanças, *marketing*; a falta de planejamento e de estratégias; a concorrência; a perda da identidade do polo calçadista; o cenário econômico/político/social, marcado pela retração da economia; e a falta de capital de giro, que pode ser um fator determinante no fechamento de empresas e que pode ocorrer no início ou no decorrer das atividades empresariais. Todos esses são fatores que trazem preocupação para os empresários do setor.

As empresas chinesas de manufatura, que elaboraram algumas estratégias, tiveram maiores oportunidades de sobrevivência durante as crises. Dentre as estratégias foram registradas: inovação em *marketing*; melhorias no design do produto e estratégias de venda, de promoção e de preço, reforçando assim os diferenciais competitivos e liderança em custos (NAIDOO, 2010).

5.7 Análise das razões da mortalidade das empresas do polo calçadista de Jaú/SP vis à vis a literatura

Com vistas a consolidar as razões da mortalidade das indústrias calçadistas de Jaú/SP apontadas pelos empresários com empresas em atividade, ex-empresários e representantes de entidades que se articulam e relacionam com o setor calçadista de Jaú, optou-se por fazer o agrupamento das razões por categoria, visando facilitar a análise e o que existe de convergente ou não em relação ao que foi apontado pelos autores na literatura referenciada no presente trabalho.

As categorias para enquadramento das razões da mortalidade, citadas pelos entrevistados e organizadas a partir de recortes fornecidos pela literatura são: a) clientes; b) empresários; c) finanças; d) gestão; e) mercado; f) planejamento estratégico; g) políticas de incentivo; h) produção e i) produtos.

No que se refere aos clientes, as razões relatadas pelos entrevistados são de ampla abrangência, incluindo desde a finalização do processo produtivo, passando pela distribuição do produto, abarcando razões de ordem macroeconômica, a maioria delas externas à atuação direta das empresas. São as seguintes as razões: atraso ou demora na entrega do produto ao cliente, baixa demanda por produtos/serviços, falta de clientes, perda de poder aquisitivo do consumidor. Na literatura referenciada, essas razões foram apontadas por Bonacim, Cunha e Corrêa (2009); Sales, Barros e Pereira (2011); Albuquerque e Escrivão Filho (2012); Batista, Freitas e Santiago (2012); Nascimento et al. (2013); SEBRAE (2014); Santini et al. (2015); Alvarenga (2016); Tomio, Monteiro e Zummach (2017) e Araújo, Morais e Pandolfi (2019).

No tocante a empresários, as razões informadas durante as entrevistas foram: a) falta de: profissionalização, de experiência gerencial e de conhecimento por parte do empresário, do mercado e do produto; b) resistência em participar de cursos de capacitação; c) entrada de muitos aventureiros no setor. Essas razões estão identificadas nos trabalhos de Theng e Boon (1996); Sales, Barros e Pereira (2011), Ferreira et al. (2012); Nascimento et al. (2013); Alvarenga (2016); Franco (2016); Couto et al. (2017) e Araújo, Morais e Pandolfi (2019).

As razões da mortalidade, relacionadas às questões financeiras, dizem respeito tanto a condições macroeconômicas quanto às características das empresas. São elas: a) alta carga tributária; b) altas taxas de juros; c) elevado índice de inadimplência; d) dificuldade de acesso ao crédito e/ou problemas com restrições cadastrais; e) dificuldades financeiras das empresas e dos sócios; f) falta de investimento na empresa, direcionado a diversas finalidades - produção, tecnologia, administração, *marketing*, vendas e inovação; g) falta de capital de giro; e h) problemas relacionados à gestão do capital de giro e do fluxo de caixa. Na literatura

pesquisada, essas razões, de caráter financeiro são citadas por Theng e Boon (1996); Bonacim, Cunha e Corrêa (2009); Batista, Freitas e Santiago (2012); Ferreira et al. (2012); Nascimento et al. (2013); SEBRAE (2014); Santini et al. (2015); Alvarenga (2016); Franco (2016); Couto et al. (2017); Tomio, Monteiro e Zummach (2017); Araújo, Morais e Pandolfi (2019) e Perufo e Godoy (2019).

Várias foram as razões elencadas pelos entrevistados no que se refere à gestão ou à administração, tais como: a) má gestão empresarial do todo; b) problemas na gestão - administrativa, financeira, da produção, de logística, de *marketing* e de recursos humanos; c) problemas no gerenciamento de estoque e falta de organização para efetuar compras de insumos e matéria prima. Na literatura referenciada, as razões referentes à administração ou à gestão são apontadas por Theng e Boon (1996); Ferreira et al. (2012); Alvarenga (2016); Franco (2016); Tomio, Monteiro e Zummach (2017) e Perufo e Godoy (2019).

Questões referentes às características e ao comportamento do mercado também foram objeto de relato dos entrevistados. São exemplos: a) concorrência acirrada; b) conjuntura econômica; c) crises econômicas nacionais e internacionais e as consequências delas derivadas, principalmente a recessão e a retração da economia. As razões de mortalidade, relacionadas ao mercado, são avaliadas por Theng e Boon (1996); Sales, Barros e Pereira (2011); Albuquerque e Escrivão Filho (2012); Alvarenga (2016); Couto et al. (2017) e Araújo, Morais e Pandolfi (2019).

Em relação ao planejamento estratégico, as razões citadas foram: a) falta de estruturação e acompanhamento de um planejamento estratégico e de planos de ação; b) falta de um plano de sucessão; c) adoção de estratégias inadequadas; e d) falta de visão estratégica. Na literatura pesquisada, razões de ordem estratégica são tratadas por Bonacim, Cunha e Corrêa (2009); Sales, Barros e Pereira (2011); Albuquerque e Escrivão Filho (2012); Batista, Freitas e Santiago (2012); Perufo e Godoy (2019); Ferreira et al. (2012); Nascimento et al. (2013); SEBRAE (2014); Alvarenga (2016); Franco (2016); Couto et al. (2017); Tomio, Monteiro e Zummach (2017) e Araújo, Morais e Pandolfi (2019).

Em referência às políticas de incentivo, a razão apontada foi a falta de políticas governamentais (federal, estadual e municipal) de apoio e incentivo às Micro e Pequenas Empresas. Sales, Barros e Pereira (2011); Ferreira et al. (2012) e Alvarenga (2016) relatam essas razões em seus trabalhos.

No tópico relacionado à produção, foram citadas as seguintes razões: a) problemas em relação ao acerto da modelagem do produto; b) falta de foco no processo produtivo, em função da produção de muitos modelos de produtos; e c) falta de modernização do processo

produtivo. Na literatura, as razões da mortalidade associadas à produção constituem objeto de atenção de: Theng e Boon (1996); Ferreira et al. (2012); Nascimento et al. (2013); Alvarenga (2016); Franco (2016); Couto et al. (2017); Tomio, Monteiro e Zummach (2017); Araújo, Morais e Pandolfi (2019) e Perufe e Godoy (2019).

Por fim, as razões de mortalidade relatadas em relação ao produto foram: a) falta de inovação do produto/serviço; b) produtos elaborados com baixa qualidade; e c) a apuração dos custos dos produtos de forma inadequada ou incompleta. Essas razões, associadas ao produto, são apontadas por Theng e Boon (1996); Ferreira et al. (2012); Nascimento et al. (2013); Alvarenga (2016); Franco (2016); Couto et al. (2017); Tomio, Monteiro e Zummach (2017); Araújo, Morais e Pandolfi (2019) e Perufe e Godoy (2019).

O Quadro 7 apresenta informações consolidadas, referentes às razões da mortalidade das empresas industriais do polo calçadista de Jaú/SP, relatadas pelos entrevistados vis à vis às razões de mortalidade de MPE apontadas na literatura pesquisada.

Quadro 7 – Razões da mortalidade das empresas do polo calçadista de Jaú/SP vis à vis a literatura

Categorias	Razões da mortalidade - entrevistas	Razões da mortalidade - apontamentos na literatura
Clientes	atraso ou demora na entrega do produto baixa demanda por produtos/serviços falta de clientes perda de poder aquisitivo do consumidor	Bonacim, Cunha e Corrêa (2009); Sales, Barros e Pereira (2011); Albuquerque e Escrivão Filho (2012); Batista, Freitas e Santiago (2012); Nascimento et al. (2013); Sebrae (2014); Santini et al. (2015); Alvarenga (2016); Tomio, Monteiro e Zummach (2017) e Araújo, Morais e Pandolfi (2019)
Empresários	falta de: profissionalização, de experiência gerencial e de conhecimento por parte do empresário, do mercado e do produto resistência em participar em cursos entrada de muitos aventureiros no setor	Theng e Boon (1996); Sales, Barros e Pereira (2011), Ferreira et al. (2012); Nascimento et al. (2013); Alvarenga (2016); Franco (2016); Couto et al. (2017) e Araújo, Morais e Pandolfi (2019)
Mercado	concorrência acirrada conjuntura econômica - crises econômicas nacionais e internacionais - consequências: recessão e a retração da economia	Theng e Boon (1996); Sales, Barros e Pereira (2011); Albuquerque e Escrivão Filho (2012); Alvarenga (2016); Couto et al. (2017) e Araújo, Morais e Pandolfi (2019)

Políticas de Incentivo	falta de políticas governamentais (federal, estadual e municipal) de apoio e incentivo às MPE	Sales, Barros e Pereira (2011); Ferreira et al. (2012) e Alvarenga (2016)
Produção/ processo produtivo	problemas no acerto da modelagem do produto falta de foco na produção - muitos modelos falta de modernização do processo produtivo	Theng e Boon (1996); Ferreira et al. (2012); Nascimento et al. (2013); Alvarenga (2016); Franco (2016); Couto et al. (2017); Tomio, Monteiro e Zummach (2017); Araújo, Morais e Pandolfi (2019) e Perufo e Godoy (2019).
Finanças	alta carga tributária altas taxas de juros elevado índice de inadimplência dificuldade de acesso ao crédito falta de capital de giro - dificuldades financeiras falta de investimento na empresa problemas na gestão do capital de giro e do fluxo de caixa	Theng e Boon (1996); Bonacim, Cunha e Corrêa (2009); Batista, Freitas e Santiago (2012); Ferreira et al. (2012); Nascimento et al. (2013); Sebrae (2014); Santini et al. (2015); Alvarenga (2016); Franco (2016); Couto et al. (2017); Tomio, Monteiro e Zummach (2017); Araújo, Morais e Pandolfi (2019) e Perufo e Godoy (2019).
Gestão	má gestão empresarial do todo problemas na gestão (administrativa, financeira, produção, logística, <i>marketing</i> e RH) problemas no gerenciamento de estoque falta de organização - compras coletivas	Theng e Boon (1996); Ferreira et al. (2012); Alvarenga (2016); Franco (2016); Tomio, Monteiro e Zummach (2017) e Perufo e Godoy (2019).
Planejamento estratégico	falta de estruturação e acompanhamento de um planejamento estratégico e de planos de ação adoção de estratégias inadequadas falta de visão estratégica falta de um plano de sucessão	Bonacim, Cunha e Corrêa (2009); Zilber et al. (2010); Sales, Barros e Pereira (2011); Albuquerque e Escrivão Filho (2012); Batista, Freitas e Santiago (2012); Perufo e Godoy (2019) Ferreira et al. (2012); Nascimento et al. (2013); Sebrae (2014); Alvarenga (2016); Franco (2016); Couto et al. (2017); Tomio, Monteiro e Zummach (2017) e Araújo, Morais e Pandolfi (2019).
Produto	falta de inovação do produto/serviço produtos elaborados com baixa qualidade apuração dos custos dos produtos de forma inadequada ou incompleta	Theng e Boon (1996); Ferreira et al. (2012); Nascimento et al. (2013); Alvarenga (2016); Franco (2016); Couto et al. (2017); Tomio, Monteiro e Zummach (2017); Araújo, Morais e Pandolfi (2019) e Perufo e Godoy (2019).

Fonte: O autor

5.8 Sugestões para melhoria do setor calçadista de Jaú

Diante das informações sobre a produção nacional de calçados e, especificamente, sobre a produção do polo calçadista de Jaú, os participantes da pesquisa, foram questionados acerca do que poderia ser feito para mudar esse quadro. As principais contribuições foram: a) exploração de novos nichos de mercado; b) criação ou fortalecimento da marca da indústria e criação da Identidade Geográfica (ID) ; c) divulgação institucional dos produtos manufaturados no polo calçadista de Jaú; d) investimento em *design/moda*; e) produção de calçados com qualidade superior e f) fortalecimento da identidade do polo Jauense e, f) maior automatização das fábricas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância das micro e pequenas empresas é reconhecida no Brasil e no mundo. O Brasil conta, em 2020, com aproximadamente 7,5 milhões de MPE, que somadas aos microempreendedores individuais representam 90,0% das empresas brasileiras. Apesar disso, a alta taxa de mortalidade é um fator muito preocupante, atingindo nível de 23,4% dessas empresas com até dois anos de atividade.

Esta dissertação buscou identificar as razões da mortalidade das MPE industriais do setor calçadista do município de Jaú/SP.

Na literatura foi possível localizar as principais razões que levam as empresas a encerrarem suas atividades, razões essas relacionadas a questões de mercado e de cenário econômico, administrativas e de gestão, financeiras, de produção e relacionadas ao produto, dentre outras.

Por meio da pesquisa de campo, além das informações obtidas através das entrevistas, foram coletados dados e informações sobre o polo calçadista de Jaú, a partir da análise da documentação e das publicações disponíveis nas diversas entidades, inclusive na imprensa.

O polo calçadista de Jaú é constituído por empresas, em sua maioria de micro e pequeno portes, fundadas na década passada e por novas empresas, muitas de caráter informal, criadas por funcionários demitidos de empresas que encerraram suas atividades. Os novos empreendedores têm muita experiência no processo produtivo e no produto, no entanto, falta experiência de gestão e administração de empresas.

O setor teve seus melhores momentos a partir da década de 1980, chegando a ter uma produção diária de 150 mil pares de calçados, 10 mil postos de trabalho, em aproximadamente 390 empresas. Começou a enfrentar dificuldades a partir do ano de 2012, com redução da produção e de postos de trabalho, resultando no fechamento de muitas fábricas. Em 2017 o polo contava com 238 empresas e, em 2018, os postos de trabalho foram reduzidos para cerca de 4,2 mil.

As dificuldades e os problemas enfrentados não se restringem ao polo de Jaú. O setor calçadista no Brasil está experimentando reduções na produção, no consumo, nas exportações, no número de empresas e de emprego.

Os entrevistados retrataram os acontecimentos e o atual estágio das empresas do polo de Jaú, informando sob a ótica de cada grupo entrevistado, os fatores positivos e negativos, as vantagens competitivas e as desvantagens e os fatores internos e externos que levaram, em muitos casos, ao encerramento das atividades das empresas.

Os principais fatores negativos são: o atraso na entrega dos insumos; a gestão administrativa como um todo; a falta de investimentos na empresa; a falta de capital de giro; a realização dos cálculos de custo de forma inadequada; a falta de contratação de estilistas/modelistas e a prática de copiar coleções dos concorrentes; a interferência dos grandes varejistas na gestão da empresa e no preço do produto, levando à fragilização da marca e à perda de identidade do polo e da capacidade de inovação; a alta inadimplência; a alta carga de tributos; a instabilidade da economia e a demanda retraída.

Os principais fatores positivos citados e que ocorrem em algumas empresas são: parceria com bons fornecedores e clientes; mão de obra qualificada; vocação fabril e conhecimento do processo de produção; qualidade observada em algumas coleções; e localização geográfica.

As principais razões apontadas pelos entrevistados foram classificadas como de âmbito interno e externo.

No âmbito interno as principais razões estão ligadas aos problemas no processo produtivo; à falta de foco na produção e no acerto da modelagem; à ausência de parâmetros norteadores da gestão administrativa, financeira e de produção, levando à tomadas de decisão não planejadas; à concentração das vendas em poucos clientes; o alto índice de inadimplência; a falta de capital de giro e as estratégias inadequadas.

Sob o ponto de vista externo os fatores são: a falta de união e integração do setor; a alta carga tributária; a imposição do preço pelos lojistas; a dificuldade no acesso ao crédito e as crises e a instabilidade da economia.

Os resultados alcançados confirmaram a hipótese norteadora da pesquisa e seus desdobramentos. Foi possível evidenciar que, nos termos da hipótese “A mortalidade das MPE industriais do setor calçadista está relacionada às especificidades da gestão das empresas desse porte e aos problemas enfrentados por esse setor no país.” Comprovou-se, ainda, a influência de fatores internos e externos.

A maioria das razões de mortalidade das empresas em geral, apontadas na literatura, são praticamente as mesmas relatadas nas entrevistas com atores do polo calçadista de Jaú/SP.

Porém, algumas razões afetas ao polo calçadista de Jaú diferenciaram-se daquelas listadas na literatura e foram bastante evidenciadas pelos entrevistados, principalmente a concentração de vendas em poucos clientes, criando dependência da empresa em relação à distribuição final do produto, à imposição do preço pelos grandes varejistas e à falta de união e de liderança entre os empresários do setor calçadista Jauense.

Quanto à questão da pesquisa, sobre as razões da mortalidade de MPE do setor calçadista de Jaú/SP serem as mesmas que afetam as MPE de outros setores no Brasil, puderam ser identificadas especificidades inerentes ao polo calçadista de Jaú, o que suscitou recomendação de ações voltadas à melhoria de seu funcionamento e ampliação de sua competitividade.

A análise das informações e resultados das entrevistas demonstrou a ocorrência de convergências e divergências entre as respostas dos entrevistados, mas alguns itens chamaram a atenção em função da convergência das respostas. São eles a falta liderança e união do setor, a necessidade de capacitação dos gestores e, de forma unânime, a importância de se aumentar a visibilidade do setor calçadista de Jaú. Muitas foram as sugestões, como por exemplo, a instalação de placas nas rodovias, portais nas entradas da cidade, divulgação em *outdoors* e participação dos fabricantes de forma conjunta em feiras especializadas.

O setor calçadista de Jaú precisa passar por uma profunda mudança para se manter em atividade. Investir em capacitação dos gestores e da equipe; ter maior interação e união; buscar uma liderança para o setor; revisar o processo produtivo e a forma de administração; diversificar a carteira de clientes e atuar em novos nichos de mercado; contratar estilistas, pesquisar tendências e oportunidades do mercado, voltar a “criar“ moda e investir em marketing; aproveitar a estrutura existente no polo (instalações, máquinas e mão de obra qualificada) e a estratégica localização geográfica do polo que facilita a logística de transporte e que tem proximidade da capital paulista que é um polo de moda, de eventos e de consumo.

Quanto ao objetivo proposto por esta dissertação, de “apresentar ações que possam alterar positivamente a atuação das empresas calçadistas de Jaú/SP”, estão a seguir relacionadas as sugestões de ações identificadas, visando contribuir para a melhoria do setor.

- Criação ou fortalecimento da marca do fabricante;
- Investimento no processo produtivo, em tecnologia, em novos equipamentos e na inovação;
- Criação de uma “central” de estilistas/modelistas, para compartilhamento do trabalho com várias empresas (respeitando sigilo e confidencialidade);
- Criação de linha de crédito específica e Fundo de Aval, com características e taxas voltadas para o setor calçadista;
- Estruturação de curso técnico voltado à gestão empresarial, contendo conceitos de administração, finanças, produção, contabilidade e aspectos jurídicos;
- Contratação de consultoria especializada (de forma individual ou coletiva);
- Elaboração de planejamento estratégico e planos de ação;

- Criação de uma “central empresarial” para investimento em *marketing*, pesquisa de mercado e de tendências;
- Busca de novos nichos de mercado, inclusive com exportação para outros países e diversificação da carteira de clientes;
- Definição de foco de atuação e de produção, buscando trabalhar com menor quantidade de modelos;
- Organização de *benchmarking* intra e extra setor, para conhecer e adotar as melhores práticas;
- Preparação para adotar o compartilhamento de máquinas, instalações e prestação de serviços;
- Avaliação, sob os aspectos de custos.

Durante a execução da pesquisa e realização das entrevistas ocorreram algumas limitações, tais como: a dificuldade em se conseguir dados e informações do setor calçadista de Jaú, nem sempre coincidentes, em todas as fontes; falta de interesse em participar das entrevistas por parte de alguns empresários e representantes/dirigentes de entidades que se articulam com o setor; e restrições impostas pela pandemia – Covid-19. No entanto, apesar dessas dificuldades, as principais etapas foram cumpridas e os objetivos atingidos.

Considerando a importância das MPE e do setor calçadista para a economia brasileira e a constatação da carência de estudos científicos sobre os fatores de mortalidade das empresas desse setor, cabe a sugestão de novas pesquisas e estudos, desenvolvidos por universidades e/ou por entidades ligadas ao setor, a exemplo da ABICALÇADOS, conferindo à pesquisa tratamento quantitativo e qualitativo.

Sugere-se que sejam investigadas características e razões da mortalidade das empresas do setor calçadista, não somente aprofundando estudos sobre o polo de Jaú/SP, mas também levantando informações sobre outros polos, a fim de identificar a ocorrência de situações semelhantes ou diversas das analisadas nesta dissertação.

Tomando por referência as principais categorias que orientaram o enquadramento das razões da mortalidade – relativas a clientes, empresários, mercado, produção/processo produtivo, finanças, inovação/qualidade do produto, gestão, planejamento estratégico e políticas de incentivo – identificadas em Jaú/SP, vis à vis a literatura, pode ser proposta a realização de pesquisa tipo *survey*, desenvolvida utilizando questionário estruturado a partir das categorias anteriormente referidas, tomando como universo da investigação conjunto de polos calçadistas presentes em diversas regiões do país.

REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS. **Relatório Setorial: Indústria de Calçados, Brasil/2016**. 2016. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/>>. Acesso em 10 jun. 2018.
- _____. **Relatório Setorial: Indústria de Calçados, Brasil/2017**. 2017. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/>>. Acesso em 10 jun. 2018.
- _____. **Relatório Setorial: Indústria de Calçados, Brasil/2018**. 2018. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/>>. Acesso em 10 jun. 2018.
- _____. **Relatório Setorial: Indústria de Calçados, Brasil/2019**. 2019. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/>>. Acesso em 10 set. 2019.
- _____. **Relatório Setorial: Indústria de Calçados, Brasil/2020**. 2020. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/>>. Acesso em 18 jun. 2020.
- ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Fatores de mortalidade de pequenas empresas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 7, 2012, Florianópolis. **Anais ...** Florianópolis.
- ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E.; TERENCE, A. C. F. Aspectos funcionais associados à mortalidade da pequena empresa: fatores relevantes de operações, finanças e *marketing* no varejo de vestuário. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 9, 2016, Passo Fundo. **Anais...** Passo Fundo.
- ALMEIDA, I. P. A gestão de estoque como ferramenta para redução de custos em empresas calçadistas. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19, 2012, Bauru. **Anais...** Bauru.
- ALONSO A. Setor de calçado resiste a dificuldades. **Jornal da Cidade**, Bauru, 19 mai. 2019. Disponível em: <https://www.jcnet.com.br/Regional/2019/05/setor-de-calçado-resiste-a-dificuldades.html>. Acesso em; 25 mai. 2019.
- ALVARENGA, R. A. Estudos dos fatores contribuintes para a mortalidade das micro e pequenas empresas do Estado do Maranhão. **International Journal of Innovation**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 106-118, 2016.
- ÁLVAREZ, R.; VERGARA, S. Trade exposure, survival and growth of small and médium-size firms. **International Review of Economics & Finance**, v. 25, p. 185-201, 2013.
- ALVES, S. T. J.; GONÇALVES, C. A.; PARDINI, D. J. Governança e inovação em redes industriais: um estudo do setor produtivo de bolsas e calçados. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 11-26, 2014.
- ARAÚJO, F. E.; MORAIS, F. R.; PANDOLFI, E. S. A fábula dos mortos-vivos: determinantes da mortalidade empresarial presentes em micro e pequenas empresas ativas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 2, p. 250-271, 2019.

BASTOS, A. L. A.; MARTINI, M. H. Aplicação de ferramentas da qualidade para melhoria da qualidade em uma indústria calçadista. In CONBREPPO - CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 5, 2015, Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa.

BATISTA, F. F.; FREITAS, E. C.; SANTIAGO, J. S.; RÊGO, T. F. Uma investigação acerca da mortalidade das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte da cidade de Sousa, PB. **REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 56-71, 2012.

BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. Revisitando a produção científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Production Journal**, v. 24, n. 1, p. 225-232, 2014.

BONACIM, C. A. G.; CUNHA, J. A. C.; CORRÊA, H. L. Mortalidade dos empreendimentos de Micro e Pequenas Empresas: causas e aprendizagem. **Gestão & Regionalidade**, v. 25, n. 74, 2009.

BONIFÁCIO, M. A. Utilização da manutenção industrial pelas empresas do APL Jauense de calçados femininos. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, 2016, Bauru. **Anais...** Bauru.

BONIFÁCIO, M. A.; FAVONI, C.; LOPES, A. M. Z. Diferenciais estratégicos em rede de empresas: um estudo no APL de calçados de Jaú/SP. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, 2016, Bauru. **Anais...** Bauru.

BRASIL. **Lei Complementar No 123**, de 14 de dezembro de 2006 – (Lei Geral da Microempresa). 2006.

_____. Ministério do Trabalho. **CAGED Estabelecimento**. Disponível em: <http://bi.mte.gov.br/cagedestabelecimento/pages/consulta.xhtml#>>. Acesso em 19 jun. 2018.

CARRARO, N. C.; ORLANDO, M. H. Os impactos da produção global sobre o posicionamento competitivo da indústria calçadista brasileira. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19, 2012, Bauru. **Anais...** Bauru.

CARVALHO, G. J.; NOGUEIRA, E.; SICILIANO, A.; PELEGRINI, A. L. Alinhamento estratégico vertical: análise do caso de uma empresa do setor calçadista. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25, 2018, Bauru. **Anais...** Bauru.

CASTRO, A. B. C. Análise do discurso: uma ferramenta de auxílio no estudo para formação de redes de cooperação entre as empresas do ramo calçadista de Jaú/SP. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 15, 2008, Bauru. **Anais...** Bauru.

_____. Indústria calçadista de Jaú: da identificação das estruturas de rede à implantação das redes de cooperação. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 16, 2009, Bauru. **Anais...** Bauru.

CAUCHICK MIGUEL, P. A. Estudo de caso na Engenharia de Produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção (versão impressa)**, São Paulo, v. 17 n. 1, p. 216-229, 2007.

CERIZZA, A. A. Estudo das potencialidades de desenvolvimento local: o caso do APL calçadista de Birigui/SP. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 20, 2013, Bauru. **Anais...** Bauru.

CHAGAS, M. J. R.; ARAUJO, A. O. Orçamento empresarial como ferramenta de auxílio à gestão: um estudo empírico nas indústrias de calçados da cidade de Campina Grande-PB. **REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, vol. 3, n. 3, edição especial, p. 1-21, 2013.

COLARES, R. B.; GONÇALVES, T. J. M.; HERRERA, W. D. M.; PALMA, M. A. M. Estudos dos tempos e implantação de novo arranjo físico: a experiência numa pequena empresa do setor calçadista. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 16, 2009, Bauru. **Anais...** Bauru.

CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – CONBREPRO 2011-2018. **Anais...** Disponível em: <https://www.aprepro.org.br/conbrepro/anais.php>. Acesso em 22 ago 2019.

CONSELHO MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Plano estratégico de desenvolvimento econômico de Jahu**. Jauú: Secretaria de Desenvolvimento e Trabalho de Jahu, 2018.

COSTA, M. A. B; TOLEDO, J. C. Estratégia e desenvolvimento de produtos: estudo de múltiplos casos em empresas do setor de calçados e componentes do RS. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19, 2012, Bauru. **Anais...** Bauru.

COSTA, V. M. H. M. Abordagens metodológicas e estratégias de pesquisa em engenharia de produção em anais do SIMPEP: a incidência do Estudo de Caso. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 20, 2013, Bauru. **Anais...** Bauru.

COUTO, M. H. G.; CAMPOS, P. C.; CASTRO, A. C.; OLIVA, F. L.. Mortalidade precoce das micro e pequenas empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 11, n. 3, p. 39-53, 2017.

CUTTI, D. C.; HOFMANN, R. M. Análise da rentabilidade e lucratividade de uma empresa do setor calçadista: o caso Grendene no período de 2006 a 2015. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, 2016, Bauru. **Anais...** Bauru.

D'ARCADIA, J. G.; ORLANDO, M. Demissões superam novos empregos entre calçadistas. **Comércio do Jahu**, Jauú, 13 mar. 2015. Disponível em: <http://www.comerciodojahu.com.br/noticia/1322943/demissoes-superam-novos-empregos-entre-calcadistas>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

DEL BIANCO, V. S. Análise crítica do processo de desenvolvimento de um novo produto na cadeia calçadista de Franca/SP. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 14, 2007, Bauru. **Anais...** Bauru.

ELEUTÉRIO, I. S.; LIMA, N. A.; OLIVEIRA, P. G. Viabilidade de implantação do sistema Kanban na indústria calçadista: proposta e percepção dos gestores. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19, 2012, Bauru. **Anais...** Bauru.

EVERETT, J.; WATSON, J.. Small business failure and external risk factors. **Small Business Economics**, v. 11, n. 4, p. 371-390, 1998.

FAVONI, C. Avaliação de investimentos: uma aplicação sob condições de incerteza na indústria calçadista. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19, 2012, Bauru. **Anais...** Bauru.

_____. Percepção da melhoria contínua em empresas do Arranjo Produtivo Local – APL de calçados femininos de Jaú/SP. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, 2016, Bauru. **Anais...** Bauru.

_____. Estabilidade e mudanças institucionais na indústria calçadista de Jaú/SP no período de 1996-2016: auge e decadência econômica. 2019. 178 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia. Universidade Federal de São Carlos, 2019.

FAVONI, C.; PAULILLO, L. F. O.; SACOMANO NETO, M. Metamorphoses in Jaú's women's footwear product cluster: from dense to loose-knit network. **Revista Gestão & Produção**, v. 26, n. 4, 2019.

FERREIRA, L. F. F.; OLIVA, F. L.; SANTOS, S. A.; GRISI, C. C. H.; LIMA, A. C.. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gestão & Produção**, São Carlos, v 19, n 4, p. 811-823, 2012.

FRANCO, A. L. **Levantamento dos principais fatores que prejudicam a gestão de capital de giro de MPE industriais**. 2016. 87f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. UNIARA – Araraquara, 2016.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS (FIPE); SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE FRANCA (SINDIFRANCA); SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE JAÚ (SINDICALJAU); SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DO CALÇADO E VESTUÁRIO DE BIRIGUI (SINBI). **Projeto Polo de Desenvolvimento Econômico Couro e Calçados Estado de São Paulo**. São Paulo: Agência Paulista de Promoção de Desenvolvimento e Competitividade (Investe SP) e Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação. 2019, 209 p. (Projeto).

G1. Jaú, SP, tem queda de 40% em um mês na produção de calçados. **G1/Globo, Bauru e Marília**, 21 jun. 2012. Disponível em: <http://g1.globo.com/sp/bauru-marilia/noticia/2012/06/jau-sp-tem-queda-de-40-em-um-mes-na-producao-de-calcados.html>>. Acesso em 20 jun. 2018.

GODARTH, K. A. L.; LEISMANN, E. L. Fatores discriminantes de mortalidade e sobrevivência de MPE'S de Francisco Beltrão – Paraná. **RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 2, n. 2, p. 1-17, 2015.

GODINHO FILHO, M.; FERNANDES, F. C. F. Paradigmas estratégicos de gestão da manufatura: identificação, prescrição e estudo de casos na indústria de calçados. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 41, p. 349-362, 2007.

GOHR, C. F.; OLIVEIRA, I. S. V.; ANTERIO, S. S., SANTOS, L. C. Vantagem competitiva segundo a visão baseada em recursos e a visão relacional: um estudo em uma organização que

atua em um arranjo produtivo local do estado da Paraíba. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 20, 2013, Bauru. **Anais...** Bauru.

GUARDIA, M.; QUEIROZ, G.A.; COBRA, R.L.R.B.; OLIVEIRA, J.A.; AMARAL, D.C. A adoção da Revisão Bibliográfica Sistemática na Engenharia de Produção: uma análise nos Anais do ENEGEP. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23. Salvador, BA, 2013. 17 p. **Anais...**2013.

GUERRA, T. G. A.; COSTA, G. B.; LYRA, M. Q. Proposta de rearranjo de layout por meio do fluxo de processo: um estudo de caso numa indústria de calçados de Campina Grande-PB. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19, 2012, Bauru. **Anais...** Bauru.

HOJI, M. **Administração Financeira e Orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

IBGE. **Panorama das cidades**. 2020. Disponível em:
<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/jau/panorama>. Acesso em 28 jul. 2020

JUNG, C. F.; AZAMBUJA, M. C.; ROSA, F. L.; SANDER, M. Sistema para controle e monitoramento on line de linhas de produção calçadistas baseado na tecnologia RFID. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19, 2012, Bauru. **Anais...** Bauru.

KÜCHER, A.; MAYR, S.; MITTER, C.; DULLER, C.; FELDBAUER-DURSTMÜLLER, B.. Firm age dynamics and causes of corporate bankruptcy: age dependent explanations for business failure. **Review of Managerial Science**, v. 13, n. 46, p. 1-29, 2018.

LAUERMANN, J.; ARNOLD, A. G.; SCHREIBER, D. Valuation: avaliação de valor de empresa do setor de indústria de calçado, com base nos preceitos do método de fluxo de caixa descontado. In: CONBREPPO - CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 8, 2018, Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa.

LIMA, A. C.; BRAMBILLA, F. R.; PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Análise do mercado de calçados na utilização das marcas próprias: uma verificação multicascos sob a perspectiva dos fabricantes. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 9, n. 2, p. 23-38, 2011.

LIMA, V. G.; STABILE, S.; SILVA, J. A. A aplicação do método de estudo de tempos e movimentos como ferramenta para melhoria da produtividade: um estudo de caso em uma indústria da calçados. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 17, 2010, Bauru. **Anais...** Bauru.

LIMA JUNIOR, J. S.; SALES, R. O. S.; SILVA, E. C. S.; FIGUEIRÊDO, N. C. S.; BEZERRA, M. L. M. Aplicação das ferramentas da qualidade para melhoria do processo produtivo no setor de injeção de uma indústria calçadista. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25, 2018, Bauru. **Anais...** Bauru.

LUNARDI, G. L.; DOLCI, D. B.; DOLCI, P. C. Adoção de Tecnologia da Informação e sua relação com a gestão de negócios em Micro e Pequenas Empresas (MPEs). **Revista de Administração UFSM**, Santa Maria, v. 10, n. 5, p. 929-948, 2017.

MAGALHÃES, A. R.; ELIAS, T. M.; FERREIRA, L. F.; BORGERT, A. Desoneração previdenciária nos custos das empresas de calçados listadas na BM&FBOVEPA. In

CONBREPRO - CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 5, 2015, Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa.

MAGANHA, M. R. J.; RODRIGUES, J. S.; JUGEND, D.; LEONI, J. N. Diagnóstico do nível de maturidade do processo de desenvolvimento de produtos: um estudo de caso em empresa calçadista. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 20, 2013, Bauru. **Anais...** Bauru.

MANZINI, S. R. A importância das informações e recurso tecnológicos para o planejamento estratégico operacional. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 20, 2013, Bauru. **Anais...** Bauru.

MARTINS, R. A. Abordagens Quantitativa e Qualitativa. In CAUCHICK MIGUEL, P. A. (Org.) **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 45-61.

MARTINS, J. R.; RODRIGUES, M. V.; FERREIRA, T. A. Mapeamento do fluxo logístico fundamentado na metodologia SCOR (Supply Chain Operations Reference): uma aplicação no setor calçadista. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21, 2014, Bauru. **Anais...** Bauru.

NAIDOO, V. Firm survival through a crisis: the influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 8, p. 1311-1320, 2010.

NAKANO, D. Métodos de Pesquisa adotados na Engenharia de Produção e Gestão de Operações. In CAUCHICK MIGUEL, P. A. (Org.) **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, cap. 4, p. 63-72.

NASCIMENTO, M.; LIMA, C. R. M.; LIMA, M. A.; ENSSLIN, E. R. Fatores determinantes da mortalidade de Micro e Pequenas Empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 244-283, 2013.

NUNES, A. M. D.; COSTA, C. B.; MEDEIROS, M.; SILVA, A. L. F.; FEITOSA, M. D. I. S. Proposta de um modelo de arranjo físico para uma fábrica calçadista de Campina Grande – PB. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19, 2012, Bauru. **Anais...** Bauru.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, O. V.; FORTE, S. H. A. C. Estratégias e ferramentas competitivas das MPEs na região Nordeste. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 8, n. 2, p. 18-37, 2014.

PAL, R.; TORSTENSSON, H.; MATTILA, H. Antecedents of organizational resilience in economic crises: an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. **International Journal of Production Economics**, v. 147, p. 410-428, 2014.

- PEREIRA, F. C. M.; JORDÃO, R. V. D.; MATOS, N. R.; ALMEIDA, A. V. Modelo de maturidade e auditoria da gestão da inovação em micro, pequenas e médias empresas (SMEs) brasileiras. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 18, n. 3, p. 460-481, 2019.
- PEREIRA, G. M.; SELLITO, M. B. Alterações nos fatores de competição da indústria calçadista exportadora devido a entrada de competidores asiáticos, **Revista Produção**, São Leopoldo, v. 20, n. 2, p. 149-159, 2010.
- PERUFO, L. D.; GODOY, L. P. Mortalidade de microempresas; um estudo de campo realizado com microempresários da região Centro do Estado do Rio Grande do Sul. **PRETEXTO**, Belo Horizonte, v. 20, n. 1, p. 11-27, 2019.
- PIRES, L. R.; QUEIROZ, G. A.; ALVES FILHO, A. G.; SACOMANO NETO, M.; PAKES, P. R. Adoção de estratégias de produção nas indústrias calçadistas de médio e grande porte da cidade Franca-SP. In: CONBREPPO - CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 8, 2018, Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa.
- REICHERT, F. M.; SILVA, T. N. A produção de calçados confortáveis e sustentáveis no Rio Grande de Sul. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 17, 2010, Bauru. **Anais...** Bauru.
- ROCHA, M. S.; CARDOSO, K. G.; SILVA, A. R.; ARRUDA, J. B. F. Uma metodologia para o planejamento e controle de produção de empresas de calçados de um arranjo produtivo local. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21, 2014, Bauru. **Anais...** Bauru.
- SACOMANO NETO, M.; PAULILLO, L. F. O. Estruturas de governança em arranjos produtivos locais: um estudo comparativo nos arranjos calçadistas e sucroalcooleiro no Estado de São Paulo. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 4, p. 1131-1155, 2012.
- SALES, R. L.; BARROS, A. A.; PEREIRA, C. M. M. A. Fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios em um típico município interiorano brasileiro. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 5, n. 1, p. 68-84, 2011.
- SANTINI, S.; FAVARIN, E. V.; NOGUEIRA, M. A.; OLIVEIRA, M. L.; RUPPENTHAL, J. E. Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v 8, n 1, p. 145-169, 2015.
- SANTOS, R. F.; GUIMARÃES, L. B. M.; PAULA, I. C. Mapeamento do processo de desenvolvimento de produto em uma empresa de grande porte do setor calçadista gaúcho. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 15, 2008, Bauru. **Anais...** Bauru.
- SCHERER, F. L.; GOMES, C. M.; MADRUGA, L. R. R. G.; CRESPAM, C. C. Perfil estratégico e decisões relativas a mercados internacionais: estudo na indústria de calçados. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 8, n. 1, p. 145-168, 2010.
- SEADE. Perfil dos Municípios Paulista, 2020. Disponível em: <https://perfil.seade.gov.br/>. Acesso em 10 ago. 2020
- SEBRAE. **Estudo da Atividade Empresarial: Setor Calçadista – Fabricação de Calçados Femininos**, Jaú/SP. 2003. Disponível em: <www.SEBRAE.com.br>. Acesso em 09 jun. 2018.

_____. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira.** 2014. Disponível em: <www.SEBRAE.com.br>. Acesso em 10 jun. 2018.

_____. **Perfil do Microempreendedor Individual.** 2015. Disponível em: <https://m.SEBRAE.com.br/SEBRAE/Portal%20SEBRAE/Anexos/Perfil%20do%20MEI%202015.pdf>. Acesso em 28 jul. 2020.

_____. **Sobrevivência das Empresas no Brasil.** 2016. Disponível em: <www.SEBRAE.com.br>. Acesso em 10 jun. 2018.

_____. **Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.** 2018. Disponível em: <https://m.SEBRAE.com.br/SEBRAE/Portal%20SEBRAE/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%202004%202018.pdf>. Acesso em 28 jul. 2020.

_____. **Painel de empresas Data Sebrae.** 2020. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/total-de-empresas-brasileiras-11-03-2020/>. Acesso em 28 jul. 2020

SEVERO, E. A.; CRUZ, M. R.; OLEA, P. M.; DORION, E.; GUIMARÃES, J. C. F. Decisões e ações associadas ao empreendedorismo e à inovação: o desafio da Schuler Calçados. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 387-411, 2012.

SILVA, A. T. C.; COUTINHO, J. P.; SOUZA, C. V.; SANTINO, T. A.; OLIVEIRA, J. B. Contribuições associadas à aplicação integrada das ferramentas da qualidade: o ciclo PDCA com base para resolução de problemas nos processos de produção. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 17, 2010, Bauru. **Anais...** Bauru.

SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – SIMPEP - Anais 2007-2018. ISSN 1809-7189. **Anais...** Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais.php>. Acesso em 30 mar. 2019.

SINDICALÇADOS. **Caracterização do APL de calçados femininos de Jaú.** Disponível em: <<http://www.sindicaljau.com.br/>> Acesso em: 20 set. 2018.

SOUZA, M. C. A. F.; MAZZALI, L. Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 15, n. 3, p. 591-603, 2008.

SOUZA, M. C. A. F.; MAZZALI, L.; SILVEIRA, R. L. F.; BACIC, M. J. Pequenas empresas industriais de longa permanência no mercado: uma análise a partir da literatura e de evidências empíricas. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 21, n. 1, p. 157-170, 2014.

THENG, L. G.; BOON, J. L. W. An exploratory study of factors affecting the failure of local small and medium enterprises. **Ásia Pacific Journal of Management**, v. 13, n. 2, p. 47-61, 1996.

TOMIO, B. T.; MONTEIRO, J. W.; ZUMMACH, F. C. Determinantes da mortalidade de empresas em Santa Catarina: o papel da inadimplência. **Revista Catarinense de Economia**, Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 52-71, 2017.

TURBANO, V. S.; BELÉM, F. R. L.; ARAÚJO FILHO, J. G. Proposta de um plano de manutenção para moinhos trituradores e injetoras de uma indústria calçadista em Juazeiro do

Norte. In CONBREPPO - CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 7, 2017, Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção**: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas. Itajubá: UNIFEI, 2012.

VALOR. Fiesp já vê queda no nível de empregos da indústria paulista em 2018. **Valor Econômico**, São Paulo, 15 jun. 2018. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/5598035/fiesp-ja-ve-queda-no-nivel-de-empregos-da-industria-paulista-em-2018>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

VANDERLEI, A. R.; LEITÃO, J. M. G.; FILHOL, P. S. Análise do processo de produção de uma fábrica de calçados femininos sob a ótica do sistema de custeio ABC. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 17, 2010, Bauru. **Anais...** Bauru.

VARGAS, T. S., LIMANA, M.; ROSA, F. L.; JUNG, C. F. Análise de viabilidade para automação do processo de construção de maquetes de saltos para calçados femininos: um estudo de caso de uma indústria do setor calçadista. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21, 2014, Bauru. **Anais...** Bauru.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Trad. C. M. Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

_____. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Trad. D. Bueno. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZAGHA, R. R.; CERRA, A. L. Considerações sobre desenvolvimento de produtos e envolvimento de fornecedores neste processo – Estudo de caso no setor de calçados. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18, 2011, Bauru. **Anais...** Bauru.

ZANATTA, M. D.; MICHELIN, C. F.; PORTO, A.; SILUK, J. C. M.; MARCUZZO, R. Contabilidade de custos para a tomada de decisão em uma empresa do comércio varejista de confecções e calçados de Cachoeira do Sul/RS. In CONBREPPO - CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 6, 2016, Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa.

ZILBER, S. N.; MACCARI, E. A.; CARNEIRO FILHO, J. V.; NOHARA, J. J. Sucessão em empresas familiares e seus impactos na estratégia empresarial: estudos de caso em empresas do setor de fabricantes de produtos médicos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 9, n.3, p. 88-111, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTAS

ROTEIRO 1: PARA EMPRESÁRIOS/DIRIGENTES DE EMPRESAS DO SETOR CALÇADISTA QUE PERMANECEM COM SUAS ATIVIDADES

BLOCO 1: Dados Gerais sobre a empresa e o entrevistado

- 1.1 Nome do entrevistado (será guardado sigilo):
- 1.2 Cargo que ocupa na empresa:
- 1.3 Atividade(s) anterior(es) a esta (vinculada(s) ou não ao setor calçadista)
- 1.4 Nível de instrução/formação:
- 1.5 Tempo na empresa:
- 1.6 Nome da empresa (será guardado sigilo):
- 1.7 Nome fantasia (será guardado sigilo):
- 1.8 Quantidade atual de sócios. Houve ampliação ou redução? Razões
- 1.9 Quantidade atual de funcionários. Houve ampliação ou redução? Razões.
- 1.10 Ano da fundação:
- 1.11 Motivação(ões) para a criação da empresa:
- 1.12 Enquadramento da empresa por porte/faturamento:

BLOCO 2: Produção/operação - (Este bloco tem por objetivo explorar a competência do empresário na gestão da produção, isto é, o quanto o empresário entende do ramo de atividade. Deve ser explorada sob a perspectiva estática – o quanto conhece hoje – e da perspectiva dinâmica – a capacidade e o esforço de entender novas tendências no ramo de atividade, no âmbito da produção).

- 2.1 Produção média diária/mensal – total de itens produzidos
- 2.2 Principais produtos – qual (is) é (são) o(s) modelo(s) mais vendido(s)
- 2.3 Processo produtivo – gestão (explicitar quais mudanças aconteceram no processo produtivo no período recente)
- 2.4 Gestão do estoque (indagar se faz e como faz - utilização da informática?)
- 2.5 Gestão dos pedidos de produtos (vendas e produção)
- 2.6 Tempo de entrega dos produtos (desde o momento da venda)
- 2.7 Sazonalidade da demanda
- 2.8 Nível de automação/tecnologia dos equipamentos (explicitar quais equipamentos foram introduzidos e qual o grau de atualização tecnológica)

2.9 Prática de terceirização (de produtos e de serviços)

2.10 Processo de compra de insumos (matérias primas) – individual ou em conjunto com outras empresas

2.11 O tratamento dado à produção por algumas empresas calçadistas de Jaú teve responsabilidade para o encerramento das atividades de algumas dessas empresas?

2.12 O fato de produzir calçados femininos gera dificuldades maiores do que produzir masculinos ou infantis? Razões (Verificar o grau de percepção)

BLOCO 3: Administração geral – informações sobre:

Fatores (internos e externos) que impactam positiva ou negativamente a empresa

3.1 Principais problemas enfrentados na gestão – (fornecedores, clientes, mercado(nacional e internacional), financeiros, concorrência, funcionários)

3.2 O que tem sido feito para o enfrentamento dos problemas

3.3 O que mais pode ser feito (indicar ações e providências que possam alterar positivamente a atuação dessas empresas)

3.4 O que mais pesou para o encerramento das atividades de empresas calçadistas de Jaú).

BLOCO 4: Estratégias da empresa. (Este bloco deve explorar a competência do empresário na gestão das vendas, isso é, o quanto o empresário entende do “lado” comercial do ramo de atividade. Deve ser explorada sob a perspectiva estática – o quanto conhece hoje – e da perspectiva dinâmica – a capacidade e o esforço de entender novas tendências no ramo de atividade, no âmbito das vendas)

4.1 Planejamento/Planos de ação – indicadores utilizados para “tomada de decisão

4.2 – Estabelecimento de metas (produção e vendas) – acompanhamento dos resultados e dos indicadores (inclusive do desempenho do representantes comerciais)

4.3 Quais são os concorrentes e quais as estratégias utilizadas PELA EMPRESA?(Concorrência de produtos nacionais e estrangeiros)

4.4 Quem são os principais clientes - localização. Qual o grau de diversificação de clientes (em termos geográficos e por produto)

4.5 Principais fornecedores – localização.

4.6 Estratégia de *marketing* e divulgação dos produtos. (Processo de vendas – físicas, internet, atacado, varejo) Quem são os principais distribuidores? Como é feita a distribuição?

4.7 Relacionamento com sindicato patronal e dos empregados e com entidades de apoio ao setor

4.8 Quais são as vantagens competitivas (e as desvantagens) da empresa em relação a outras calçadistas de Jaú?

4.9 Principais ações desenvolvidas em momentos de dificuldades

BLOCO 5: Finanças da empresa: questões sobre (presença ou ausência de dificuldades):

5.1 Como é a gestão financeira da empresa – Fluxo de caixa, pagamento de fornecedores, funcionários, recebimento das vendas, capital de giro

5.2 Referenciais para a elaboração dos custos dos produtos e dos preços de venda

5.3 Fonte de financiamento da empresa – próprio, de terceiros (quais?) – acesso ao crédito?

5.4 Política de salários e pró-labore

5.5 Inadimplência: tratamento e cobrança dos inadimplentes

BLOCO 6: Aspectos mercadológicos

6.1 Participação em feiras e afins

6.2 Análise do mercado – pesquisa

6.3 Investimento em *marketing*

6.4 Concorrência de produtores nacionais e estrangeiros

6.5 Seria importante aumentar a visibilidade do setor calçadista de Jaú para ampliar sua competitividade? De que forma?

BLOCO 7: Administração de pessoas e oferta de mão de obra – informações sobre:

7.1 Oferta de mão de obra (dificuldades e facilidades; procedimentos para seleção; atividades de formação existentes/inexistentes no município) – rotatividade? (tempo médio de permanência)

7.2 Habilidades especiais requeridas pelo setor.

7.3 Capacitação e treinamento: Pela própria empresa e por outras entidades?

7.4 Como ocorre o processo decisório da empresa (somente gestores ou por meio de gestão compartilhada com funcionários do setor operacional)

7.5 Influência da oferta de mão de obra e da administração de pessoas no encerramento de atividades de empresas calçadistas de Jaú)

BLOCO 8: Avaliação das razões da mortalidade ou do encerramento de atividades de empresas calçadistas de Jaú/SP - Nortear o relato e a avaliação das razões da mortalidade pelos parâmetros a seguir:

8.1 Quais as principais razões do fechamento da empresa – fatores internos e externos, gestão, produção - outros

8.2 Indicação de procedimentos ou atitudes que as empresas/dirigentes devem adotar para enfrentar/solucionar problemas de encerramento de atividades.

8.3 Relação do fechamento com o porte das empresas

8.4 Informação(ões) referente(s) às dificuldades e aos pontos fortes das empresas do polo calçadista de Jaú, que não foram perguntadas, mas considerada(s) relevante(s) pelo entrevistado, para o conhecimento dessa realidade.

8.5 Informação(ões) referente(s) às dificuldades e aos pontos fortes das empresas do polo calçadista de Jaú, que não foram perguntadas, mas considerada(s) relevante(s) pelo entrevistado.

Dá para encerrar com conselho aos empresários e demais stakeholders articulados com o setor calçadista de Jau.

ROTEIRO 2: PARA EMPRESÁRIOS/DIRIGENTES DE EMPRESAS DO SETOR CALÇADISTA QUE ENCERRARAM SUAS ATIVIDADES

BLOCO 1: Dados Gerais sobre a empresa e o entrevistado

- 1.1 Nome do entrevistado (será guardado sigilo):
- 1.2 Cargo que ocupava na empresa:
- 1.3 Atividade(s) anterior(es) a esta (vinculada(s) ou não ao setor calçadista)
- 1.4 Nível de instrução/formação:
- 1.5 Tempo na empresa:
- 1.6 Nome da empresa (será guardado sigilo):
- 1.7 Nome fantasia (será guardado sigilo):
- 1.8 Ano da fundação:
- 1.9 Motivação(ões) para a criação da empresa
- 1.10 Quantidade de sócios no momento do encerramento das atividades da empresa:
- 1.11 Quantidade aproximada de funcionários no momento do encerramento das atividades da empresa:
- 1.12 Enquadramento da empresa por porte/faturamento:
- 1.13 Avalia que se a empresa fosse maior não enfrentaria os problemas que enfrentou? Por quê?
- 1.14 Ano do encerramento das atividades:
- 1.15 No decorrer de sua história houve flutuação de tamanho?

BLOCO 2: Produção/operação (Este bloco tem por objetivo explorar a competência do empresário na gestão da produção, isto é, o quanto o empresário entende do ramo de atividade. Deve ser explorada sob a perspectiva estática – o quanto conhece hoje – e da perspectiva dinâmica – a capacidade e o esforço de entender novas tendências no ramo de atividade, no âmbito da produção).

Indagações sobre quantidades e valores aproximados quando do encerramento das atividades da empresa:

- 2.1 Produção média diária/mensal – total de itens produzidos
- 2.2 Principais produtos – qual (is) era (eram) o(s) modelo(s) mais vendido(s)
- 2.3 Processo produtivo – gestão (explicitar se aconteceram ou não mudanças no processo produtivo e que deveriam ter ocorrido)
- 2.4 Gestão do estoque (indagar se havia utilização da informática?)

- 2.5 Gestão dos pedidos de produtos (vendas e produção)
- 2.6 Tempo de entrega dos produtos (desde o momento da venda)
- 2.7 Sazonalidade da demanda
- 2.8 Nível de automação/tecnologia dos equipamentos (explicitar quais equipamentos foram introduzidos e qual o grau de atualização tecnológica)
- 2.9 Prática de terceirização (de produtos e de serviços)
- 2.10 Processo de compra de insumos (matéria prima) – individual ou em conjunto com outras empresas
- 2.11 Peso do tratamento dado às questões relativas à produção para o encerramento das atividades dessa empresa e, na avaliação do entrevistado, para explicar o encerramento de outras empresas calçadistas de Jaú.
- 2.12 O fato de produzir calçados femininos gera dificuldades maiores do que produzir masculinos ou infantis? Razões (Verificar o grau de percepção)

BLOCO 3: Administração geral – informações sobre as atividades da empresa por ocasião do encerramento das atividades:

- 3.1 Fatores (internos e externos) que impactaram positiva e negativamente na gestão da empresa(fornecedores, clientes, mercado, financeiros, concorrência, funcionários)
- 3.2 O que foi feito para o enfrentamento dos problemas
- 3.3 O que mais pode ser feito (indicar ações e providências que possam alterar positivamente a atuação de empresas ameaçadas de fechamento)
- 3.4 O que mais pesou para o encerramento das atividades de empresas calçadistas de Jaú).

BLOCO 4: Estratégias utilizadas pela empresa em funcionamento e no momento anterior ao encerramento das atividades. (Este bloco deve explorar a competência do empresário na gestão das vendas, sua percepção do “lado” comercial do ramo de atividade. Deve ser explorada a capacidade e o esforço de entender novas tendências no ramo de atividade, no âmbito das vendas)

- 4.1 Planejamento/Planos de ação – indicadores utilizados para “tomada de decisão
- 4.2 – Estabelecimento de metas (produção e vendas) – acompanhamento dos resultados e dos indicadores (inclusive do desempenho do representantes comerciais)
- 4.3 Quais eram os concorrentes e quais as estratégias utilizadas PELA EMPRESA?(Concorrência de produtos nacionais e estrangeiros)

- 4.4 Quem eram os principais clientes - localização. Qual o grau de diversificação de clientes (em termos geográficos e por produto)
- 4.5 Principais fornecedores – localização
- 4.6 Estratégia de *marketing* e divulgação dos produtos. (Processo de vendas – físicas, internet, atacado, varejo) Quem eram os principais distribuidores?
- 4.7 Relacionamento com sindicato patronal e dos empregados e com entidades de apoio ao setor
- 4.8 Quais eram as vantagens competitivas (e as desvantagens) da empresa em relação a outras calçadistas de Jaú
- 4.9 Principais ações desenvolvidas em momentos de dificuldades
- 4.10 Avaliação da adequação/inadequação das estratégias que foram utilizadas.

BLOCO 5: Finanças da empresa: questões sobre (presença ou ausência de dificuldades):

- 5.1 Como era a gestão financeira da empresa – Fluxo de caixa, pagamento de fornecedores, funcionários, recebimento das vendas, capital de giro
- 5.2 Referenciais para a elaboração dos custos dos produtos e dos preços de venda
- 5.3 Fonte de financiamento da empresa – próprio, de terceiros (quais?) – acesso ao crédito?
- 5.4 Inadimplência: tratamento e cobrança dos inadimplentes
- 5.5 Peso do tratamento dado às questões financeiras no encerramento das atividades dessa empresa e, na avaliação do entrevistado, para explicar o encerramento de outras empresas calçadistas de Jaú.

BLOCO 6: Aspectos mercadológicos

- 6.1 Participação em feiras e afins
- 6.2 Análise do mercado – pesquisa
- 6.3 Investimento em *marketing*
- 6.4 Seria importante aumentar a visibilidade do setor calçadista de Jaú para ampliar sua competitividade? De que forma?

BLOCO 7: Administração de pessoas e oferta de mão de obra – informações sobre:

- 7.1 Oferta de mão de obra (dificuldades e facilidades; procedimentos para seleção; atividades de formação existentes/inexistentes no município) – rotatividade? (tempo médio de permanência)

7.2 Habilidades especiais requeridas pelo setor.

7.3 Capacitação e treinamento: Pela própria empresa e por outras entidades

7.4 Como ocorria o processo decisório da empresa (somente gestores ou por meio de gestão compartilhada com funcionários do setor operacional)

7.5 Influência da oferta de mão de obra e da administração de pessoas no encerramento de atividades de empresas calçadistas de Jau)

BLOCO 8: Avaliação das razões da mortalidade ou do encerramento de atividades dessas empresas e de outras calçadistas de Jaú, no período recente (razões gerais comuns a todas e específicas a esta, objeto da entrevista). Nortear o relato e a avaliação das razões do encerramento pelos parâmetros a seguir:

8.1 Quais as principais razões do fechamento da empresa – fatores internos e externos, gestão, produção - outros

8.2 O que você proporia hoje para solucionar os problemas enfrentados?

8.3 Relação do fechamento com o porte das empresas

8.4 Informação(ões) referente(s) às dificuldades e aos pontos fortes das empresas do polo calçadista de Jaú, que não foram perguntadas, mas considerada(s) relevante(s) pelo entrevistado

Dá para encerrar com conselho aos empresários e demais stakeholders articulados com o setor calçadista de Jau.

ROTEIRO 3: PARA REPRESENTANTES/DIRIGENTES DE ENTIDADES QUE SE ARTICULAM COM O SETOR CALÇADISTA DE JAÚ/SP

BLOCO 1: Dados Gerais sobre a entidade/organização e o entrevistado

- 1.1 Nome do entrevistado (será guardado sigilo):
- 1.2 Atividade(s) Principal(ais) da entidade/organização:
- 1.3 Cargo que ocupa na entidade:
- 1.4 Nível de instrução/formação:
- 1.5 Tempo na entidade:
- 1.6 Tempo do entrevistado em Jaú ou com algum contato com as empresas de Jaú:
- 1.7 Nome da entidade (será guardado sigilo):

BLOCO 2: Relato do entrevistado sobre seu conhecimento do polo calçadista de Jaú.

- 2.1 Relato geral panorâmico (como visualiza a composição, as estratégias e as dificuldades das empresas em geral e das MPE em especial)
- 2.2 Indicação de existência de algum plano de atuação da entidade em relação às empresas do setor calçadista de Jaú/SP

BLOCO 3: Avaliação da produção, operação, administração das empresas calçadistas de Jaú: Avaliação do peso dos procedimentos das empresas em relação às questões da produção (ex.: gestão do processo produtivo e vendas) para a continuidade e competitividade de algumas empresas e para o encerramento das atividades de outras.

- 3.1 Avaliação dos fatores positivos, negativos, internos e externos que impactam as empresas calçadistas
- 3.2 O que tem sido feito para enfrentar os problemas das condições de funcionamento das empresas? O que deixou de ser feito?
- 3.3 O que aconselharia que fosse feito.
- 3.4 Conhecimento de políticas de produção/ inovação e políticas públicas que podem favorecer o setor em Jaú
- 3.5 Possibilidades de apoio da entidade/organização à qual se vincula o entrevistado às empresas calçadistas. De que forma?

BLOCO 4: Estratégias utilizadas pelas empresas e relacionamento com entidades e organizações presentes no município com vinculação direta e indireta com o setor

calçadista e contribuição dessas entidades. (As indagações devem ser formuladas tendo em vista a que entidade ou organização o entrevistado está ligado)

4.1 Relato sobre o relacionamento das empresas calçadistas de Jaú com entidades relacionadas e/ou de apoio ao setor (sindicato patronal e dos empregados, CIESP, FIESP, SEBRAE, SENAI, Secretarias do município etc.) Solicitar avaliação geral, aprofundando conforme a vinculação do interessado.

4.2 Relato e avaliação das estratégias utilizadas pelas empresas para serem competitivas e permanecerem em funcionamento. Contribuição possível das entidades/organizações.

4.3 Principais ações desenvolvidas pela entidade em momentos de dificuldades das empresas

4.4 Avaliação das estratégias utilizadas pelas empresas.(indicar se foram adequadas ou inadequadas. Justificativa da opinião)

BLOCO 5: Finanças da empresa: questões sobre (presença ou ausência de dificuldades): Avaliação das dificuldades/facilidades de todas as empresas no acesso ao crédito (independentemente ou em função de seu porte).

5.1 Conhecimento do entrevistado das dificuldades do setor em relação à gestão financeira e acesso ao crédito. Razões

BLOCO 6: Aspectos mercadológicos – questões sobre:

6.1 Principais concorrentes nacionais e estrangeiros do setor calçadista de Jaú

6.2 Opinião sobre a influência do tratamento dado às questões de mercado pelas empresas calçadistas de Jaú que podem afetar sua permanência ou o encerramento das atividades.

6.3 Vendas - mercado interno e externo (TENHA SABER SOBRE EVOLUÇÃO NOS ÚLTIMOS ANOS. Quando mudou?)

6.4 Apoio da(s) entidade(s)/organização(ões) - financeiro, capacitação, organização

BLOCO 7: Administração de pessoas e oferta de mão de obra – informações sobre:

7.1 Oferta de mão de obra (dificuldades e facilidades) (Avalie se não é adequada apenas para o empresário. Se não for, corte)

7.2 Atividades de formação existentes no município. (ESSA VALE PARA PESSOAL SESI, POR EXEMPLO. Não sei se é aplicável para todos). Quais faltam visando o fortalecimento do setor calçadista?

7.3 Apoio da(s) entidade(s)/organização(ões). Quais?

7.4 Influência das questões referentes à oferta de mão de obra qualificada e da administração de pessoas na permanência ou no encerramento das atividades das empresas calçadistas. Indagar se essa questão afeta igualmente empresas de todos os portes.

BLOCO 8: Avaliação das razões da mortalidade ou do encerramento de atividades de empresas calçadistas de Jaú, no período recente (explorar fatores internos ou externos) e seus impactos para o município.

8.1 Razões gerais da mortalidade de empresas, comuns a empresas de outros setores presentes no município e específicas do setor calçadista, considerando, ainda, o porte das empresas, enfatizando MPE. (Essa é importante)

8.2 Indicação de procedimentos ou atitudes que devem ser feitos para elevação da competitividade e enfrentamento/solução de problemas de empresas do setor calçadista de Jaú/SP, sobretudo das MPE.

8.4 Relatar se tiver conhecimento do setor calçadista em outras localidades

8.5 Relatar ainda sobre:

8.5.1 existência de alguma política de incentivo local, regional ou federal para o setor;

8.5.2 contato do setor com apoio de entidades de fomento ao empreendedorismo (Sistema S);

8.5.3 conhecimento sobre as vantagens/desvantagens competitivas do setor calçadista Jauense em relação a outros polos calçadistas;

8.5.4 conhecimento de apoio da(s) entidade(s)/organização(ões) a esse setor.

8.5.5 Considerando o encerramento das atividades de várias empresas industriais do setor calçadista: qual o impacto percebido pelo entrevistado em relação à economia do município, ao comércio varejista e às oportunidades de emprego?

8.6 Relatar se as dificuldades encontradas advêm de fatores internos (administração, organização, decisões) ou externos (concorrência, crise financeira).

APÊNDICE B – SUGESTÕES DE AÇÕES VISANDO À MELHORIA DO DESEMPENHO DO SETOR CALÇADISTA DE JAÚ/SP

Dentre os objetivos desta dissertação, consta a proposta de “apresentar ações que possam alterar positivamente a atuação das empresas calçadistas de Jaú/SP”.

No Quadro 8 estão registradas as principais razões de mortalidade das empresas industriais calçadistas de Jaú/SP, relatadas pelos entrevistados, e as sugestões para ações visando a melhoria da *performance* do setor.

Quadro 8 – Razões da mortalidade das empresas e ações sugeridas visando a melhoria da performance do setor.

Razões de mortalidade das empresas	Ações sugeridas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ baixa demanda por produtos ▪ forte atuação da concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação ou fortalecimento da marca do fabricante ▪ Criação de uma “central empresarial” para investimento em <i>marketing</i>, pesquisa de mercado e de tendências
<ul style="list-style-type: none"> ▪ falta de inovação do produto ▪ produtos elaborados com baixa qualidade ▪ falta de foco na produção - muitos modelos ▪ falta de modernização do processo produtivo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investimento no processo produtivo, em tecnologia, em novos equipamentos e na inovação ▪ Definição de foco de atuação e de produção, buscando trabalhar com menor quantidade de modelos ▪ Preparação para adotar o compartilhamento de máquinas, de instalações e de prestação de serviços
<ul style="list-style-type: none"> ▪ problemas no acerto da modelagem do produto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação de uma “central” de estilistas/modelistas, para compartilhamento do trabalho com várias empresas (respeitando sigilo e confidencialidade);
<ul style="list-style-type: none"> ▪ altas taxas de juros ▪ dificuldade de acesso ao crédito ▪ falta de capital de giro ▪ falta de investimento na empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação de linha de crédito específica e Fundo de Aval, com características e taxas voltadas para o setor calçadista
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta: de profissionalização, de experiência gerencial e de conhecimento por parte do empresário, do mercado e do produto ▪ resistência em participar em cursos ▪ apuração dos custos dos produtos de forma inadequada ou incompleta ▪ problemas na gestão do capital de giro e do fluxo de caixa ▪ má gestão empresarial do todo ▪ problemas na gestão (administrativa, financeira, produção, logística, <i>marketing</i> e recursos humanos) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estruturação de curso técnico voltado à gestão empresarial, contendo conceitos de administração, finanças, produção, contabilidade e aspectos jurídicos, que pode ser resultado de programa de aproximação entre, de um lado, Universidade/Escola e, de outro, Empresas/Setor/Polo calçadista. ▪ Contratação de consultoria especializada (de forma individual ou coletiva) ▪ Organização de <i>benchmarking</i> intra e

<p>problemas no gerenciamento de estoque</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ elevado índice de inadimplência 	<p>extra setor, para conhecer e adotar as melhores práticas</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ falta de visão estratégica ▪ falta de estruturação e acompanhamento de um planejamento estratégico e de planos de ação ▪ adoção de estratégias inadequadas ▪ falta de um plano de sucessão 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração de planejamento estratégico e planos de ação
<ul style="list-style-type: none"> ▪ falta de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Busca de novos nichos de mercado, inclusive visando à exportação e à diversificação da carteira de clientes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ atraso ou demora na entrega do produto ▪ falta de organização/articulação visando compras coletivas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliação, sob os aspectos jurídicos e tributários, da estruturação de uma “central de compras” para compras coletivas e uma “central de expedição” visando o aproveitamento de transporte e redução de custos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ falta de políticas governamentais (federal, estadual e municipal) de apoio e incentivo às MPE ▪ alta carga tributária 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabalho conjunto entre Sindicato patronal, de empregados e empresários do setor, com vistas a buscar alternativas junto às esferas governamentais (federal, estadual e municipal) visando benefícios específicos para empresas do polo calçadista de Jaú/SP

Fonte: O autor

Algumas dessas ações já estão em processo de execução ou sendo trabalhadas a partir de contribuições dos representantes das entidades, dos empresários, ex-empresários e tomando por referência resultados de pesquisas. Algumas das contribuições dependem dos empresários e outras de um trabalho articulado do conjunto dos *stakeholders*, para buscar alternativas junto às esferas governamentais federal, estadual e municipal, instituições financeiras, universidades e demais instituição de ensino e/ou pesquisa, agências de fomento e entidades voltadas à capacitação e ao fortalecimento de empresas.

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Rua Voluntários da Pátria, 1309 Centro – Araraquara - SP
CEP 14801-320 – Telefone: (16) 3301.7263 www.uniara.com.br/comite-de-etica

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Dados de identificação

Título do Projeto: Mortalidade das micro e pequenas empresas industriais do setor calçadista de Jaú/SP.

Pesquisador Responsável: Paulo Fernando Lima

Nome do participante: _____

R.G.: _____

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário(a), do projeto de pesquisa “Mortalidade das micro e pequenas empresas industriais do setor calçadista de Jaú/SP”, de responsabilidade do pesquisador Paulo Fernando Lima.

Leia cuidadosamente o que está a seguir e pergunte sobre qualquer dúvida que tiver. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar participar da pesquisa, assine, ao final deste documento, as duas vias. Uma via pertence a você e a outra a mim, Paulo Fernando Lima, na qualidade de pesquisador responsável. Em caso de recusar participar, você não sofrerá nenhuma penalidade.

Declaro ter sido esclarecido sobre os seguintes pontos:

1. A pesquisa tem por objetivo identificar as razões da mortalidade das Micro e Pequenas Empresas (MPE) industriais do setor calçadista do município de Jaú/SP e indicar ações e providências que possam alterar positivamente a atuação dessas empresas.

2. A minha colaboração nesta pesquisa consistirá em participar de entrevista, com duração de aproximadamente uma hora e meia, que poderá ser gravada em áudio e ou transcrita. A entrevista foi previamente agendada e será realizada pelo pesquisador responsável por ela, em local escolhido por mim ou com o qual consenti.

3. Na condição de participante desta pesquisa, meu nome será mantido em sigilo e as informações e os dados que eu fornecer serão apenas avaliados pelo pesquisador.

4. Se em qualquer momento da entrevista eu me sentir desconfortável ou constrangido(a), poderei, sem precisar me justificar, deixar de fornecer determinadas informações ou mesmo retirar meu consentimento, desistindo de colaborar com a pesquisa, sem nenhum prejuízo para minha pessoa.

5. Fui informado e estou ciente de que não há nenhum valor econômico a receber ou a pagar, por minha participação. Não terei, portanto, nenhuma despesa ao participar da pesquisa. No entanto, caso eu tenha qualquer despesa decorrente de minha participação, serei ressarcido. De igual maneira, caso ocorra algum dano, comprovadamente decorrente de minha participação na pesquisa, poderei ser compensado, conforme determina a Resolução 510/16, do Conselho Nacional da Saúde.

6. Fui informado de que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa e que os resultados poderão ser publicados, sem referência aos nomes dos entrevistados.

7. Mesmo meu nome sendo mantido em sigilo, assegurando minha privacidade, se eu desejar, terei livre acesso a informações e esclarecimentos sobre a condução e os resultados da pesquisa, ou seja, sobre os procedimentos anteriores ou realizados durante e depois de minha participação, sem, no entanto, identificar nominalmente, a origem das informações.

8. Ao participar desse trabalho estarei contribuindo com o avanço das pesquisas científicas no âmbito do conhecimento da atuação e da relevância do setor calçadista e da atuação das Micro e Pequenas Empresas, de modo especial em Jaú e em geral do Brasil.

Qualquer dúvida pedimos a gentileza de entrar em contato com Paulo Fernando Lima, responsável pela pesquisa, telefone: (14) 99605 6688, e-mail: paulo.flima@terra.com.br e/ou com a Prof^ª. Dr^ª. Vera Mariza Henriques de Miranda Costa, orientadora da pesquisa e-mail: verammcosta@uol.com.br e/ou com Comitê de Ética em Pesquisa da Uniara, localizado na Rua Voluntários da Pátria nº 1309, Centro, CEP 14801-320, Araraquara-SP, telefone: 3301.7263, e-mail: comitedeetica@uniara.com.br.

Eu, _____, RG _____,
declaro ter sido informado e concordo em participar, como voluntário, da referida pesquisa.

Jaú, _____ de _____ de 2020.

Assinatura do participante

Nome e assinatura do responsável por obter o consentimento