

# BRASIL PROXIMO

Maio 2014

**Programa “Brasil Próximo” cinco regiões italianas para o desenvolvimento local integrado no Brasil.**  
Rede de instrumentos e apoio ao desenvolvimento local e às micro e pequenas empresas na região centro paulista.

#### Realização

 Observatório do desenvolvimento local no Centro Paulista  
Rua Voluntários da Pátria, 1309 | Fone: (16) 3301 - 7126  
<http://www.brasilproximocentropaulist.com.br>

#### Coordenação Técnica

##### Coordenadora

Profª. Drª. Helena Carvalho De Lorenzo (UNIARA)  
Prof. Dr. Sérgio Azevedo Fonseca (UNESP Araraquara)  
Profª. Drª. Wanda Machado Hoffmann (UFSCar)  
Prof. Eduardo Rois Morales Alves (UNIARA)  
Pesq. Dr. Ricardo Bonotto (UNESP Araraquara)

#### Secretaria Executiva

**Presidente** Newton Cainelli  
Prefeitura Municipal de Araraquara  
**1º Vice-Presidente** Marcos Martinelli  
Prefeitura Municipal de São Carlos  
**2º Vice-Presidente** Carlos De Lucca  
Prefeitura Municipal de Rio Claro

#### Agentes do desenvolvimento local

Lucas José Campanha - Município de Araraquara  
Larissa Palacio - Município de Jaú e Gavião Peixoto  
Fernando Amorim Rosa- Município de Rio Claro  
Natalia Luiza Sartorelli - Municípios de Descalvado e São Carlos  
Ricardo Gama- Municípios de Itirapina e Ribeirão Bonito

#### Pubblicazione realizzata a cura di

Segretariato Operativo Brasil Proximo,  
Sviluppumbria Spa

#### Progetto Comodo, Comunicare Moltiplica Doveri

**direzione artistica** Marco Tortoioli Ricci

**impaginazione** Giuliano Chimenti

# PERFIL DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE JAÚ E SUGESTÕES DE POLÍTICAS PÚBLICAS

# 13

**Perfil da Indústria  
Calçadista de Jaú  
e Sugestões de  
Políticas Públicas**

Caracterização das empresas

Inserção na cadeia produtiva

Estratégia de produção

Participação do Projeto Centro  
Paulista/Programa  
“ Brasil Próximo”

# CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Sergio Azevedo Fonseca

Helena Carvalho De Lorenzo

Larissa Maria Palacio dos Santos

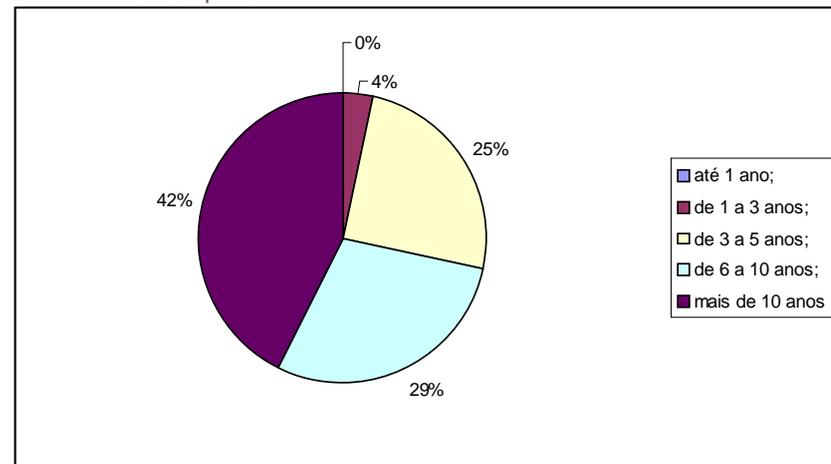
## Perfil da indústria calçadista de Jaú

Este descritivo do perfil da indústria calçadista de Jaú foi elaborado com base em uma pesquisa de campo realizada entre os meses de agosto e dezembro de 2013. No período foram aplicadas entrevistas com proprietários e dirigentes de 28 empresas estabelecidas no município. As principais características das empresas que fizeram parte da amostra da pesquisa são sintetizadas a seguir.

## 1 - Caracterização das empresas: Idade das empresas

A pesquisa revelou que as empresas constantes da amostra tendem a um padrão de maturidade, evidenciado pelo fato de que, cerca de 43% das mesmas estarem estabelecidas há mais de 10 anos e 29% entre 6 e 10 anos, contra menos de 4% com tempo de existência inferior a 3 anos. Esse grau de maturidade é confirmado pelo fato de que cerca de 60% das empresas estão instaladas em imóveis próprios.

Gráfico 1 – Idade das Empresas



Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

## Perfil societário

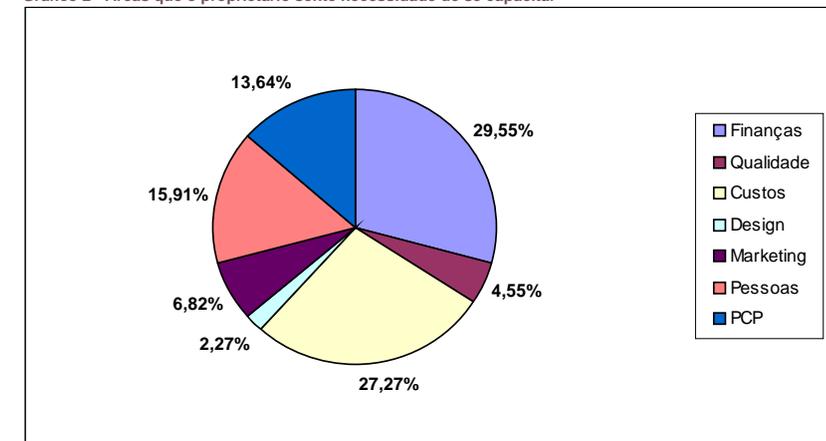
A pesquisa revelou que a característica predominante das empresas é de concentrar a propriedade do capital em mãos de sócios do gênero masculino – apenas 11% têm sócias do gênero feminino, ao passo que 43% têm sócios exclusivamente masculinos e outras 46% de ambos os sexos. Já no que diz

respeito à faixa etária dos sócios, a distribuição se mostrou mais equilibrada, entre as faixas de 20 a 30 anos de idade, de 30 a 40 anos, de 40 a 50 anos e com mais de 50 anos. Quanto à escolaridade, o nível predominante é de sócios com ensino superior completo

(50% das empresas), seguido da faixa com ensino médio (28%). No que se refere à experiência dos sócios no ramo calçadista, 50% declararam possuir experiência anterior à abertura da empresa – 70% dos quais com experiência superior a 10 anos – e outros 50% declararam não

ter origem no setor. No tocante à qualificação para a gestão, a grande maioria (75%) dos entrevistados reconheceu fragilidade, ou seja, necessidade pessoal de aprimorar a capacitação, sobretudo em finanças e custos, seguido de gestão de pessoas e PCP.

Gráfico 2 - Áreas que o proprietário sente necessidade de se capacitar



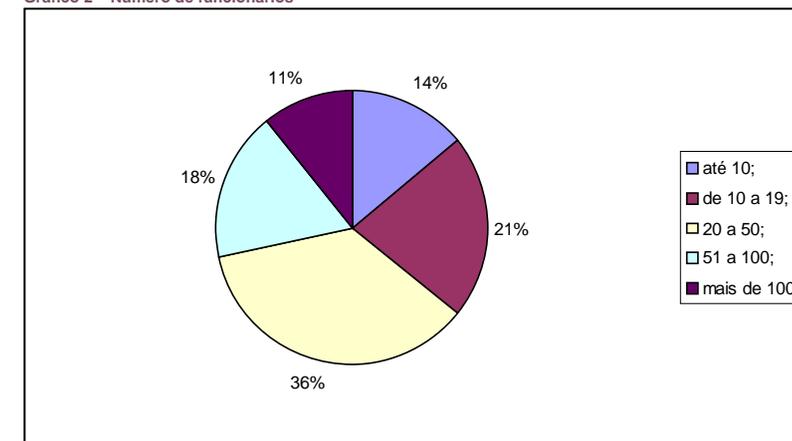
Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

## Porte das empresas

A classificação das empresas por porte corresponde a uma adaptação do critério adotado pelo IBGE. O critério adaptado implicou a criação de cinco categorias: microempresas, até 10 postos de trabalho; microempresas tendendo a pequenas, entre 10 e 20 postos de trabalho; pequenas empresas, entre 20 e 50 postos de trabalho; pequenas empresas tendendo a médias, entre 50 e 100 postos de trabalho; médias

empresas, acima de 100 postos de trabalho. Seguindo essa classificação, a pesquisa revelou uma maior concentração das empresas nas categorias de microempresas tendendo a pequenas (21%) e de pequenas empresas (36%). Já as duas categorias de maior porte representaram cerca de 30% da amostra, índice esse que pode ser considerado significativo.

Gráfico 2 – Número de funcionários



Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

# INSERÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA

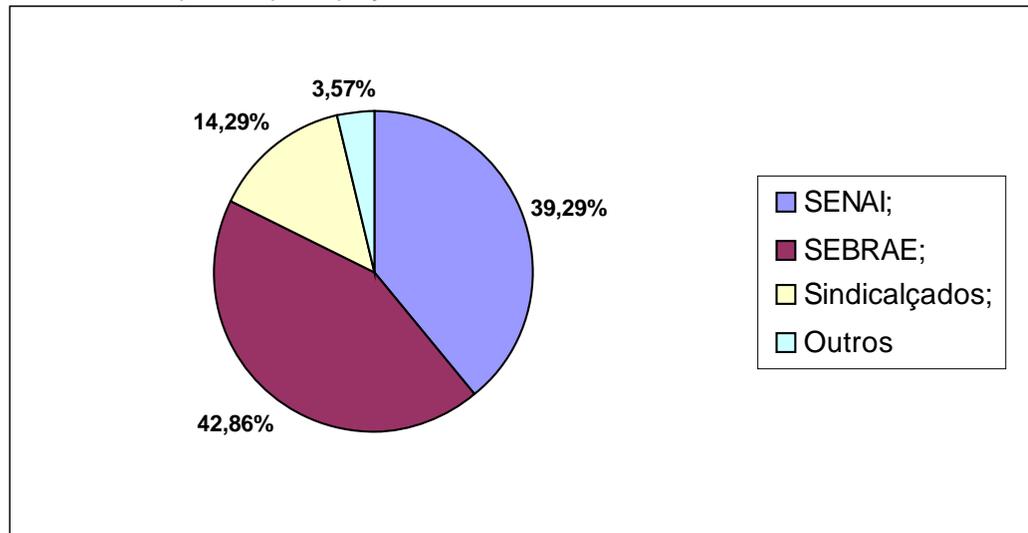
## Mercado

Para identificar a orientação de mercado das empresas foram definidos os seguintes segmentos: Jaú e região; São Paulo, capital; Estado de São Paulo; outros estados; outros mercados, predominantemente exportação. De acordo com essa segmentação, a pesquisa apontou que cerca de 57% das empresas têm seus mercados no Estado de São Paulo e na capital, em frações iguais, ou seja, 50% delas na capital e 50% no restante do Estado. Das restantes, cerca de 21% declararam vender predominantemente na região de Jaú, ao passo que cerca de 10% estão orientadas para outros estados e cerca de 10% para exportação.

## Integração horizontal

Para avaliar a integração horizontal, a pesquisa buscou identificar se as empresas cooperam entre si, no município. Nesse aspecto particular, mais de 70% das empresas da amostra declararam que cooperam com outras, sobretudo em compras e, num plano secundário, em marketing e vendas. Também a integração com outras entidades e instituições se mostrou expressiva. Cerca de 70% das empresas declararam praticar essa integração, sobretudo com o SEBRAE e o SENAI.

Gráfico 3 – Entidades procuradas para cooperação

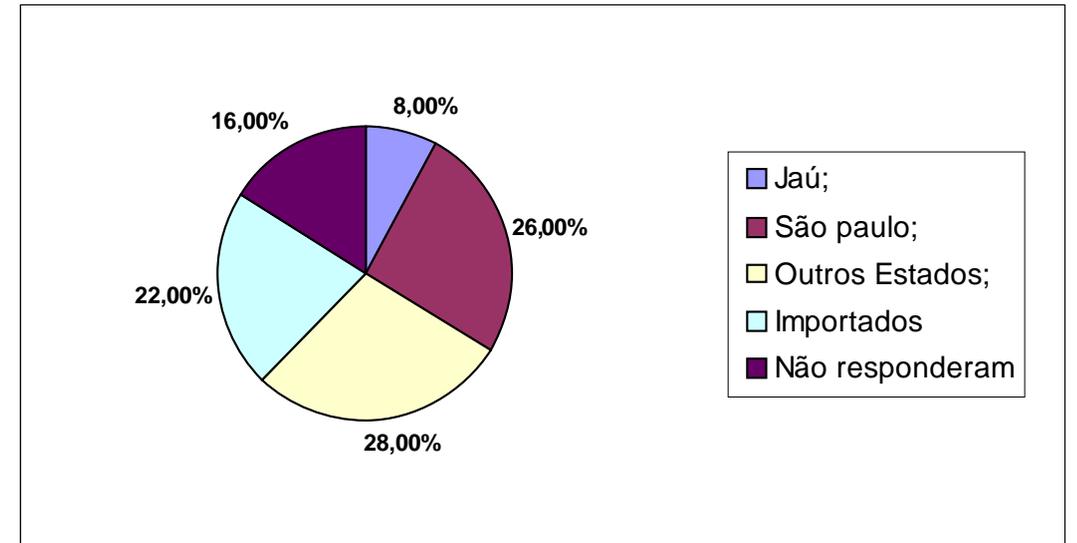


Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

## Insumos

Entre os insumos principais utilizados na produção, há um grande equilíbrio entre o uso de materiais sintéticos, couro e tecidos, adquiridos, também de forma bastante homogênea, no Estado de São Paulo, de outros estados e importados. A origem das matérias primas se revelou um aspecto crítico, na visão dos empresários, uma vez que mais de 40% dos mesmos entendem que as matérias primas principais que utilizam na produção poderiam ser produzidas no próprio município.

Gráfico 4 - Origem das matérias-primas



Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

## Desenvolvimento dos produtos

O desenvolvimento dos produtos é feito, majoritariamente, por equipes próprias das empresas (em cerca de 70% das mesmas), inspiradas, a maioria (mais de 50%), em tendências internacionais. A manutenção e o aprimoramento dessa competência interna é fator crítico para a competitividade das empresas do setor, uma vez que, como revelou a pesquisa, o número de linhas de calçados, por coleção, é superior a quatro, para a grande maioria das empresas e o número de modelos por linha é sempre superior a 20.

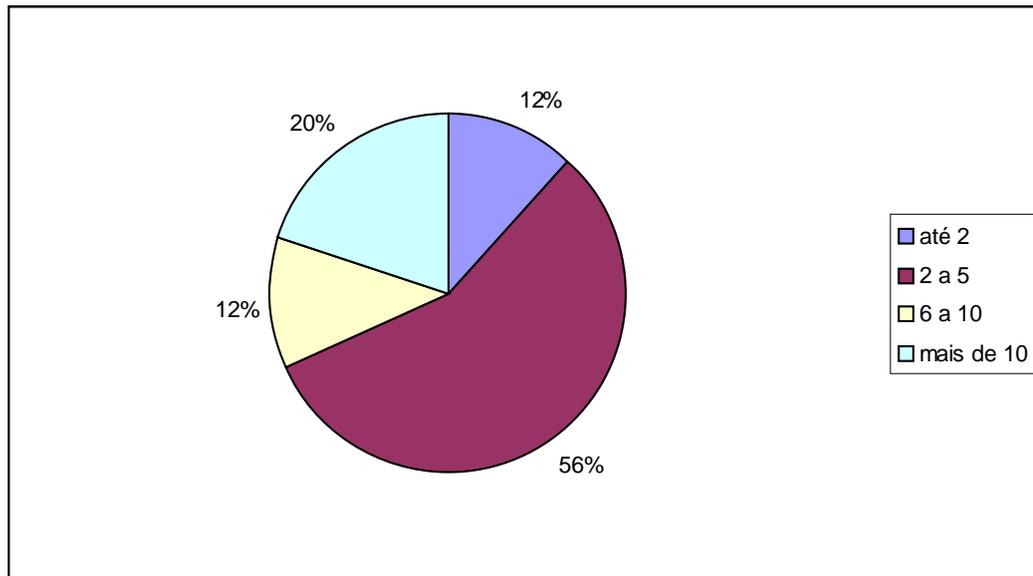
# ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO

## Terceirização/subcontratação

A totalidade das empresas declarou terceirizar etapas da produção, com destaque para as etapas de pesponto,

chanfração e corte, pela ordem, sendo que mais de 50% das empresas trabalham com até cinco bancas.

Gráfico 5 - Quantidade de prestadoras de serviços terceirizados por empresa (bancas)



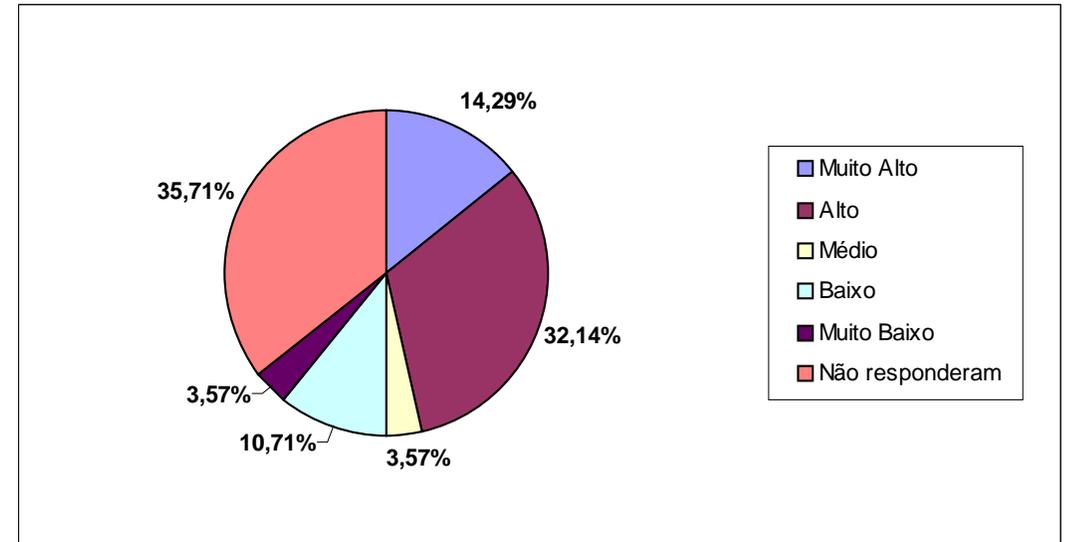
Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

## Impactos ambientais

O reconhecimento da dimensão dos impactos ambientais da produção está bastante presente entre os empresários entrevistados – cerca de 50% dos mesmos admitem que os impactos ambientais são muito altos ou altos, ao passo que outros 36% não se

manifestaram a esse respeito, o que pode ser lido como um reconhecimento implícito. Esse pode ser considerado como um aspecto bastante crítico do setor, uma vez que 50% dos entrevistados afirmaram que mantém algum tipo de iniciativa de gestão ambiental.

Gráfico 6 – Impacto Ambiental da Produção



Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

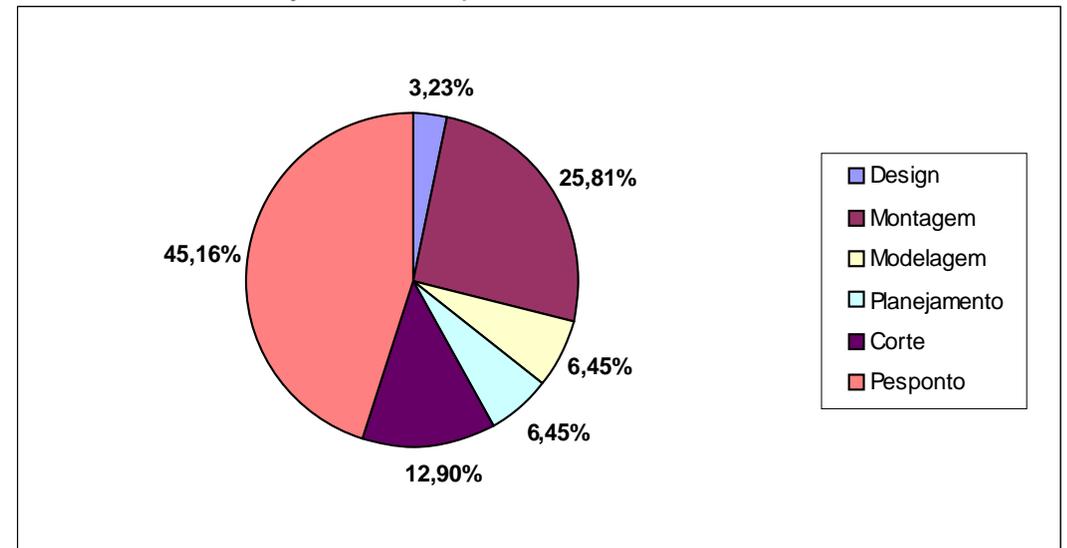
## Formação de preço e vendas

Cerca de 75% das empresas da amostra declararam que formam os preços dos seus produtos a partir de planilhas de custos. Isso significa que o custeio das atividades é prática bastante comum entre as empresas do setor, revelando um satisfatório índice de profissionalização da gestão financeira. Já as vendas são realizadas, em mais de 65% das empresas, por meio de equipes próprias, seja em lojas da própria marca ou por equipes próprias de vendas.

## Gestão de pessoas

A gestão de pessoas é essencialmente internalizada, tendo no pesponto a especialização mais crítica, do ponto de vista da disponibilidade de pessoas qualificadas. Essa seria uma das explicações possíveis para o grande índice de terceirização dessa atividade.

Gráfico 7 – Carência de força de trabalho especializada



Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

# PARTICIPAÇÃO DO PROJETO CENTRO PAULISTA/PROGRAMA “BRASIL PRÓXIMO”

A pesquisa sobre o setor calçadista de Jaú foi realizada por meio de uma parceria entre a equipe do projeto Centro Paulista, vinculada ao Programa “Brasil Próximo”, a Prefeitura Municipal de Jaú-SP, e a Faculdade de Tecnologia de Jahu, FATEC/Jahu. Os resultados dessa pesquisa apontaram um conjunto bastante detalhado de informações e problemas que estão resumidamente apresentados neste texto e sistematizados de forma a nortear a elaboração de algumas sugestões e indicativos de políticas e ações, passíveis de serem implementadas pela Prefeitura Municipal, sendo que algumas sugestões também podem ser implementadas por instituições ligadas ao setor calçadista.

A pesquisa apontou principalmente os seguintes problemas e/ou deficiências para o setor como um todo:

Um primeiro problema é a baixa qualificação do trabalho em todos os níveis, tanto operacional quanto a baixa qualificação em parte dos empresários em gestão empresarial. No caso empresarial o problema evidenciado possibilita programa de melhoria da capacidade gerencial principalmente nas áreas de finanças, custos gestão de RH e PCP, principalmente.

Outra questão é a falta de conhecimento adequado do mercado. Este é um conhecimento estratégico para qualquer atividade econômica, porém, no caso dos arranjos produtivos locais, a fragilidade das empresas sugere o apoio institucional

para programas de marketing, estudos de prospecção de mercados (nacionais e internacionais), canais próprios para a comercialização e criação de condições para que as empresas direcionem sua produção de forma mais sincronizada com as tendências do mercado. Organização de feiras e participação em eventos setoriais nacionais e internacionais são exemplos dessas possibilidades.

Outra dificuldade observada é a falta de acesso a serviços tecnológicos e de certificação. Embora o setor seja de tecnologia mais simples quando comparado a outros segmentos produtivos, ações institucionais podem ser desenvolvidas para o avanço nesta modalidade de serviços, seja pela participação ou parcerias com universidades ou centros de pesquisa. Maior integração com as universidades regionais pode ser uma das mais promissoras medidas de políticas para o apoio a empresas.

Um aspecto não buscado na presente pesquisa, mas identificado em entrevistas foi a questão do acesso a financiamento, especialmente das micro e pequenas empresas e que abrangem questões já conhecidas como exigências de garantias que as empresas não conseguem atender, tais como prazos, custos. O que encarece muito o capital de giro e limita a expansão das empresas.

Outra questão é a das deficiências em termos de organização produtiva, tais como: leiaute ineficiente, defasagem tecnológica de segmentos do processo produtivo, máquina e equipamentos

obsoletos, deficiências de gestão administrativas e da produção, problemas com consumo de energia elétrica, controle de qualidade, dentre outros.

Problemas de governança. Há entidades associativas, mas podem melhorar. Há pouco comprometimento e articulação entre as entidades de apoio. Há pouca cooperação entre as empresas. Quais as principais formas de cooperação e como podem ser incentivadas? Há percepção dos empresários que de que algumas ações conjuntas podem ser proveitosas para todos? Existe alguma possibilidade de busca coletiva de soluções para algumas carências importantes?

Não há percepção adequada dos problemas ambientais causados pelas firmas locais.

A pesquisa apontou principalmente os seguintes itens abaixo relacionados como subsídios de políticas públicas e ações possíveis:

Fortalecimento do tecido associativo: ações de promoção e fortalecimento do tecido associativo são uma das mais importantes ações a serem organizadas pela prefeitura. Assim, começar por programas destinados a promover elevação inicial de patamares de produtividade (tipo, programa de chão de fábrica) e depois avançar para carências nas dimensões administrativas ( custos, estoque, etc.).

Programa de capacitação em gestão financeira, mecanismos e instrumentos de crédito e financiamentos. Organizar, em parcerias com SEBRAE e Universidades, cursos de gestão financeira básica, baseados em exemplos e soluções; criação de um agente local de crédito com consultoria itinerante. Pode buscar apoio das políticas estaduais para que os bancos locais melhorem as condições de financiamentos.

Programa de gestão contábil, custos e formação de preços. Organizar, em parcerias com SEBRAE e Universidades, cursos de contabilidade básica e de custos. Criar grupos para análise de programas de custos e custeio para orientar as empresas.

Programa de capacitação para a exportação. Organizar, em parcerias com SEBRAE e Universidade, SENAC ou outros especialistas, cursos de capacitação para exportação dado que o comércio exterior exige conhecimentos específicos e envolve investimentos com resultados bem planejados, já que pode ter prazos de maturação diferentes e talvez mais longos. Pensar nos consórcios de exportação. Talvez criar um agente local de exportação para orientar as empresas por determinados períodos.

Programa de capacitação de mão de obra. Programa a ser desdobrado por categorias de mão de obra: fabril, técnicos especializados e profissionais em tecnologia.

Programa de capacitação em gestão ambiental. Programas, folhetos ou mesmo cursos para divulgar importância de conhecimentos adequados de normas ambientais.

Programa de capacitação para a inovação de baixa complexidade. Posto de atendimento do SIRT/UNESP.

Programa de capacitação para a inovação. Parcerias com universidades/ Fatec/ FINEP.

Programa de apoio ao empreendedorismo. Organização e implementação de Incubadoras de empresas para incentivar o empreendedorismo e apoiar empresas nascentes.

Por fim, cabe um reconhecimento necessário do projeto, que encontrou grande afinidade com medidas e ações já em curso pela Prefeitura Municipal de Jaú. Cabe destacar a organização pela Prefeitura, em parceria com o projeto “*Brasil Próximo*”, de duas Incubadoras de Empresas: uma incubadora mista localizada no distrito de Potunduva, e outra, especializada em empreendimentos do setor calçadista, localizada no perímetro urbano.

Outra medida com a qual a prefeitura já vem trabalhando há algum tempo são as Feiras de Calçados, iniciativa de alto valor e potencial de apoio ao fortalecimento das empresas no município.



BRASIL  
PRÓXIMO