

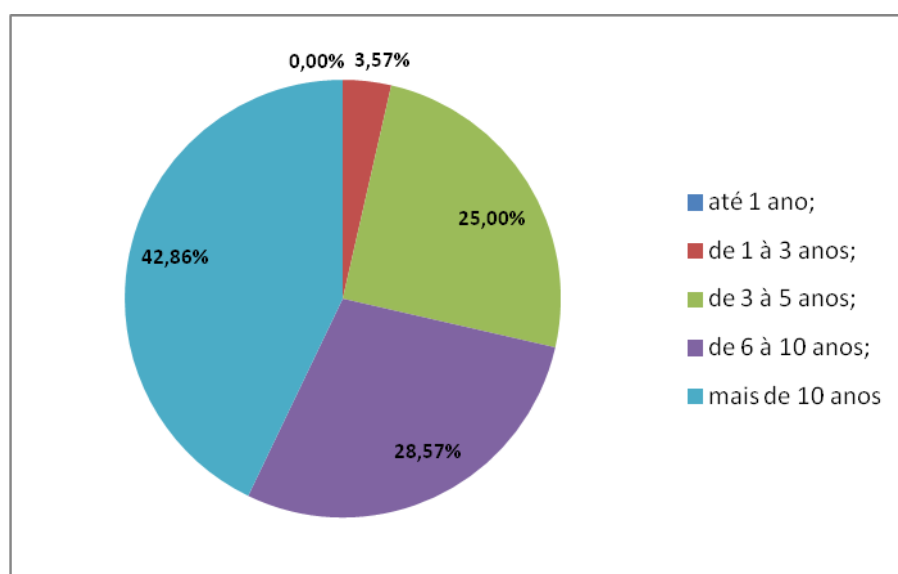
## Perfil da indústria calçadista de Jaú

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. 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 (figura 1). Esse grau de maturidade é confirmado pelo fato de que cerca de 60% das empresas estão instaladas em imóveis próprios.

**Figura 1 - Idade das empresas**

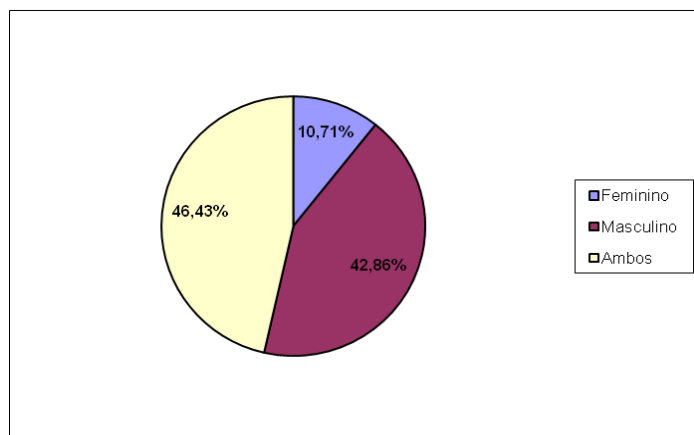


### 2. Perfil societário

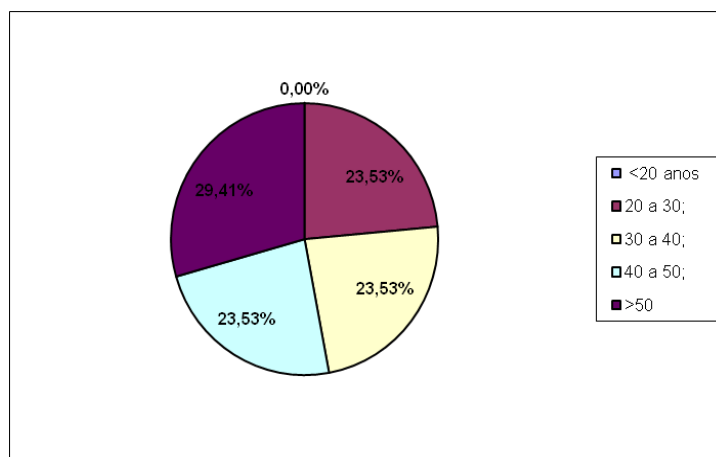
A pesquisa revelou que a característica predominante das empresas é de concentrar a propriedade do capital em mãos de sócios do gênero masculino – apenas 11% têm sócias do gênero feminino, ao passo que 43% têm sócios exclusivamente masculinos e outras 46% de ambos os sexos (figura 2). Já no que diz respeito 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 (figura 3). Quanto à escolaridade (figura 4), 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 (figuras 6 e 7).

**Figura 2 – Gênero da composição societária**



**Figura 3 – Faixas etárias dos sócios**



**Figura 4 – Escolaridade dos sócios**

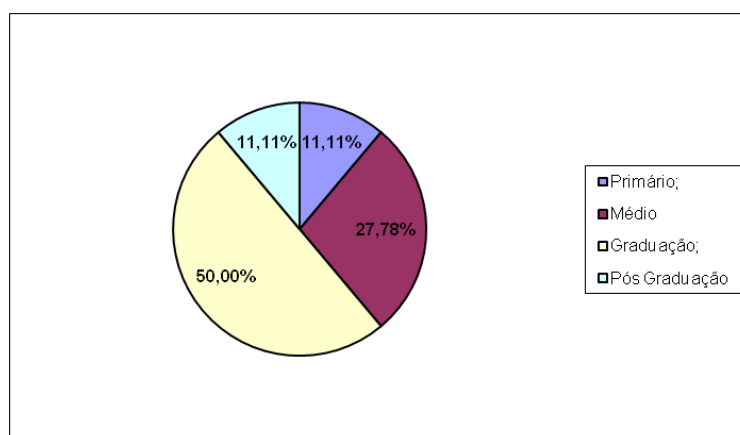


Figura 5 – Experiência no ramo calçadista

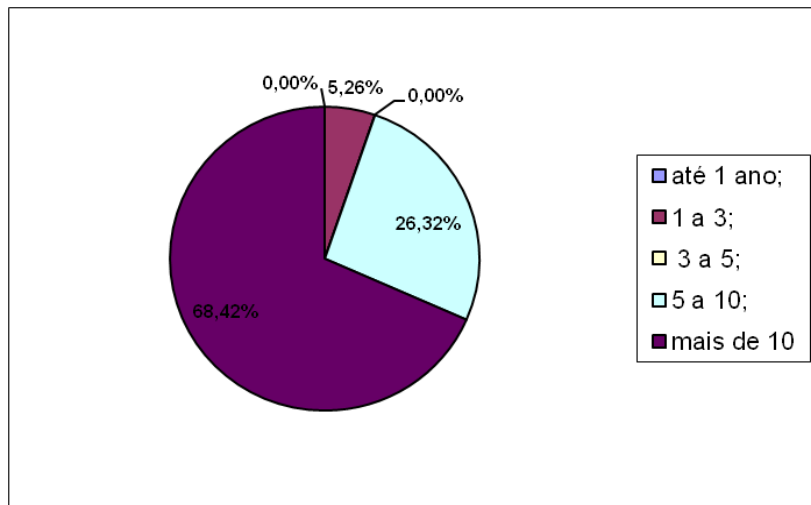


Figura 6 – Necessidade de capacitação gerencial

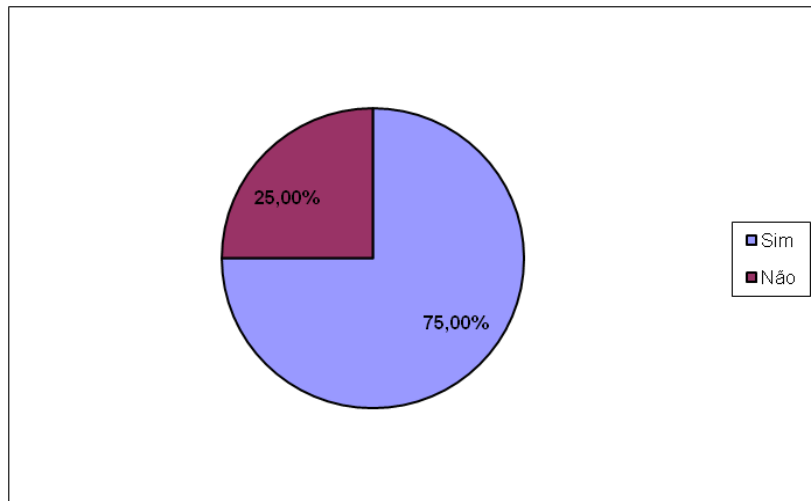
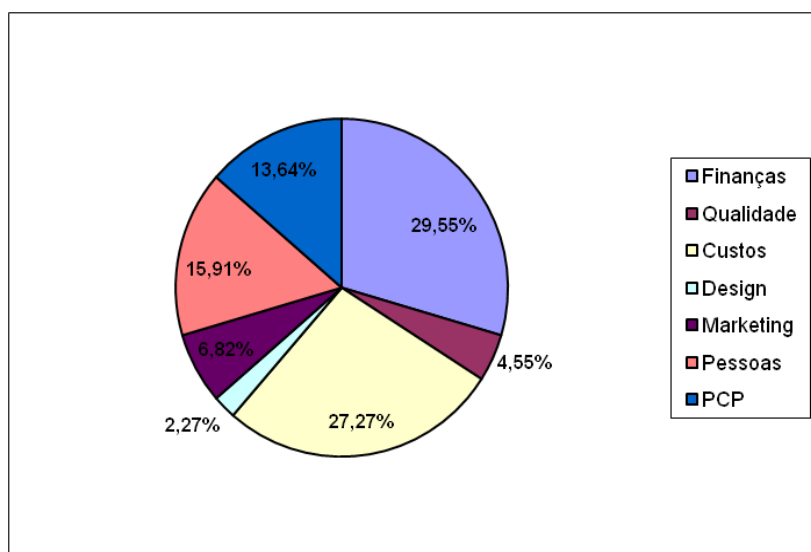


Figura 7 – Tipo de capacitação demandada



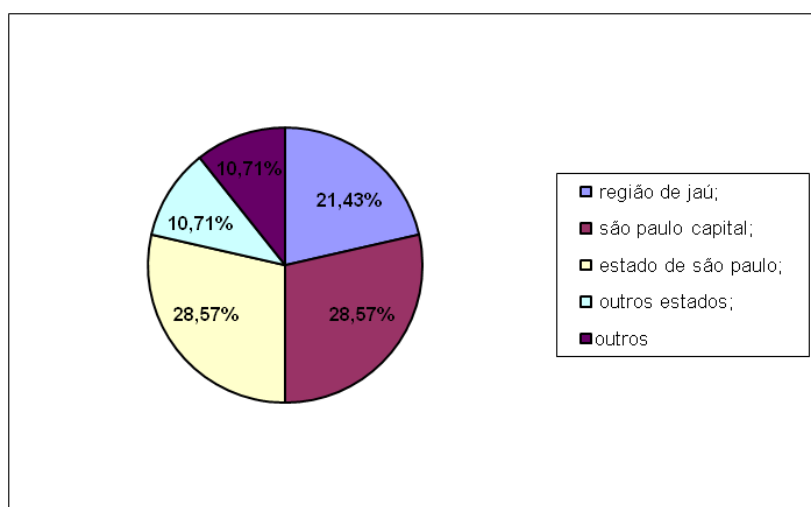
### 3. Porte das empresas

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.

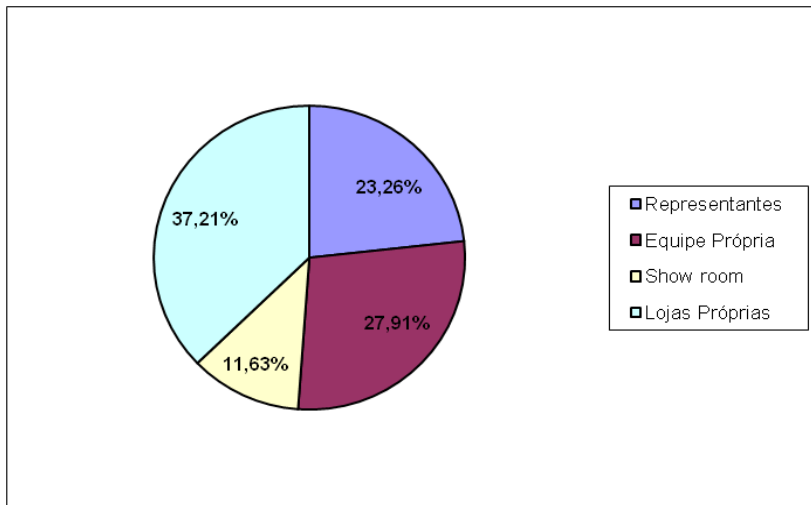
### 4. Mercado

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 (figuras 9 e 10).

**Figura 9 – Regiões de venda dos produtos**



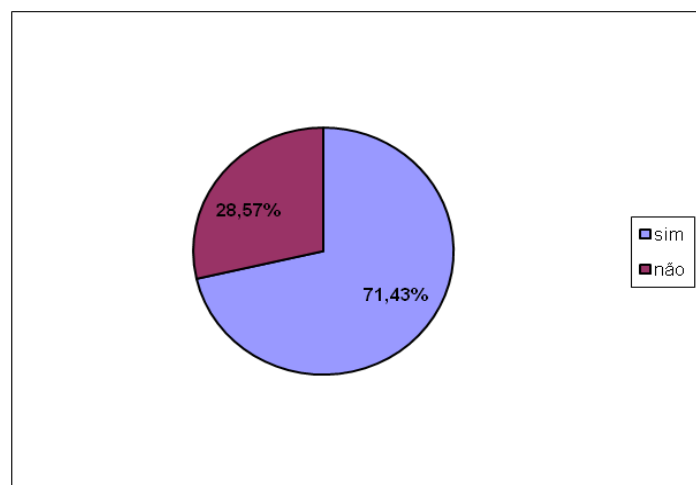
**Figura 10 – Meios de comercialização**



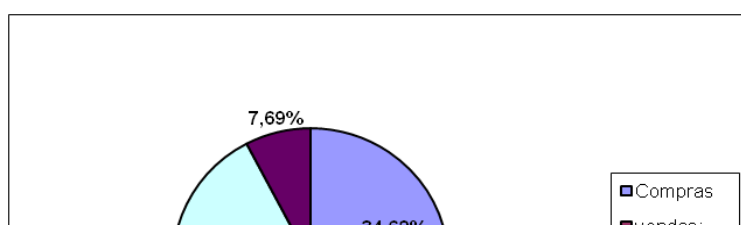
### 5. Integração horizontal

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 (figuras 11 e 12). 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 (figura 13).

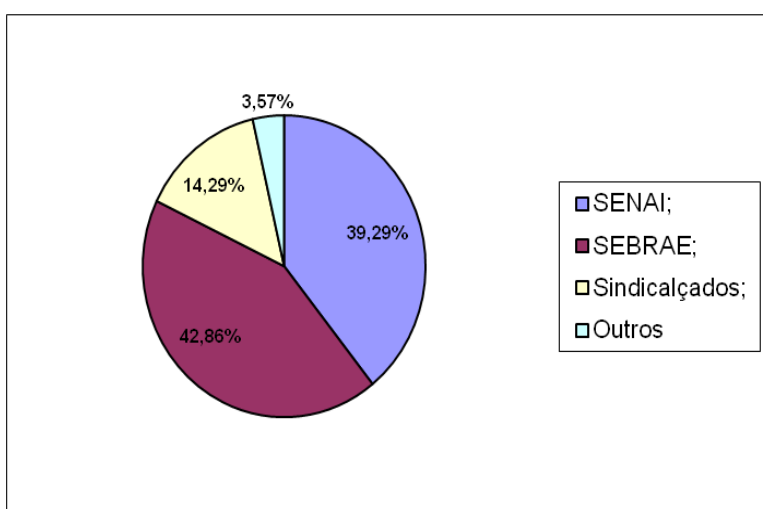
**Figura 11 – Cooperação com outras empresas locais**



**Figura 12 – Tipos de cooperação com outras empresas**



**Figura 13 – Cooperação com outras instituições locais**



## 6. Insumos

Entre os insumos principais utilizados na produção, há um grande equilíbrio entre o uso de materiais sintéticos, couro e tecidos (figura 14), adquiridos, também de forma bastante homogênea, no Estado de São Paulo, de outros estados e importados (figura 15). 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 (figura 16).

**Figura 14 – Matérias primas principais utilizadas na produção**

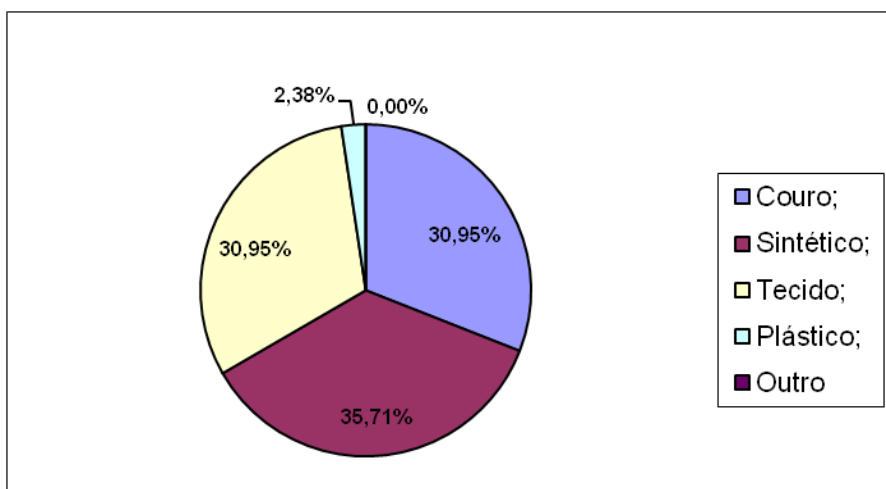


Figura 15 – Origens das matérias primas

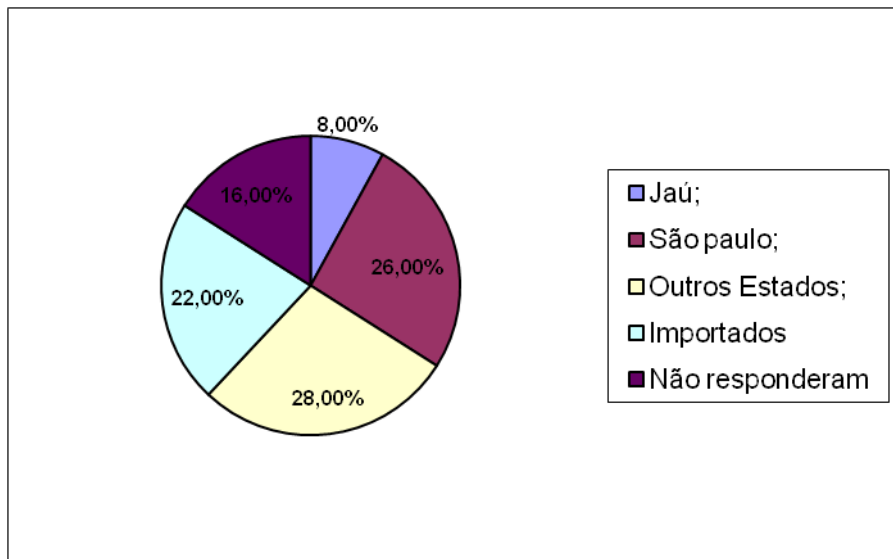
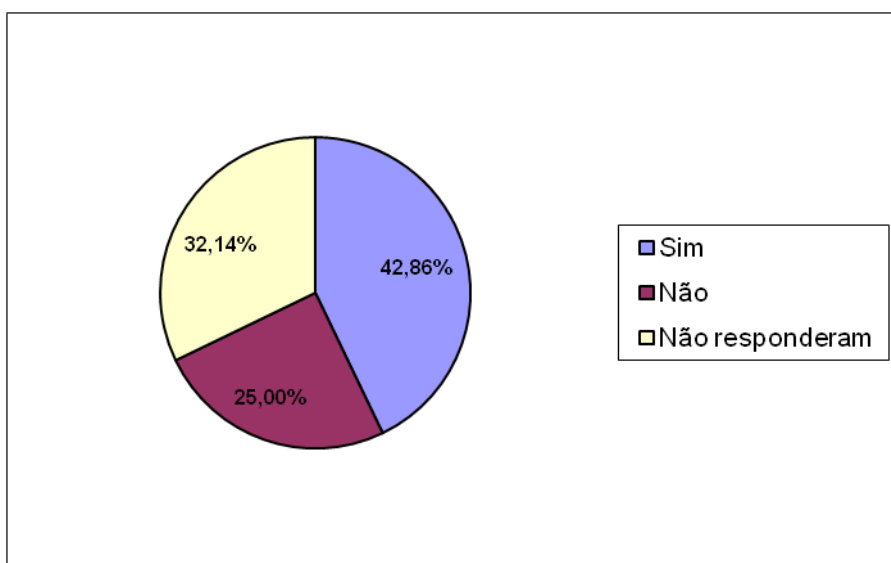


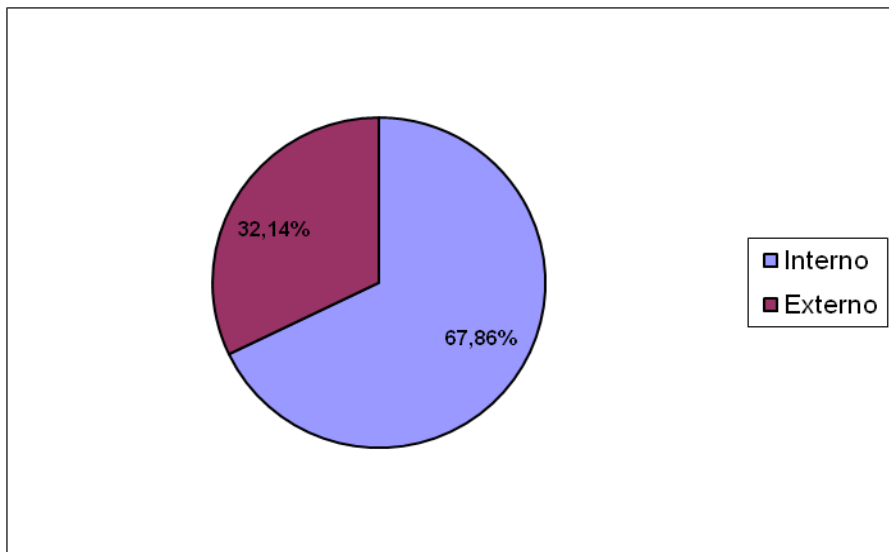
Figura 16 – Potencial de produção local das matérias primas



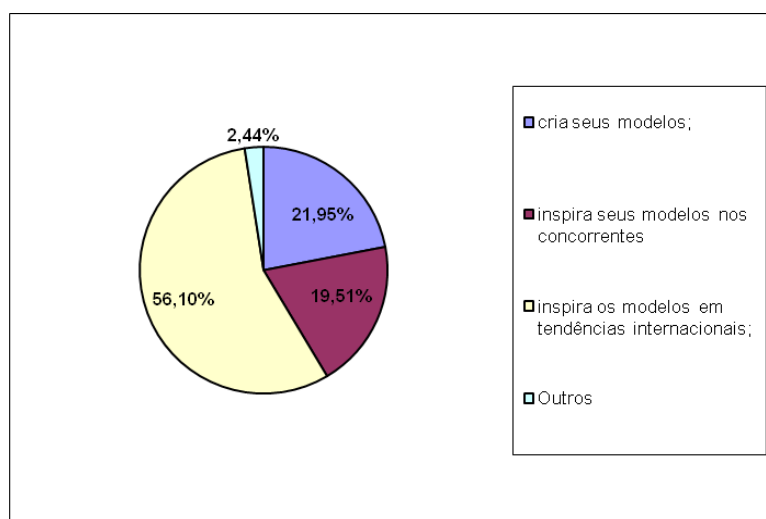
## 7. Desenvolvimento dos produtos

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 (figuras 17 e 18). 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 (figuras 19 e 20).

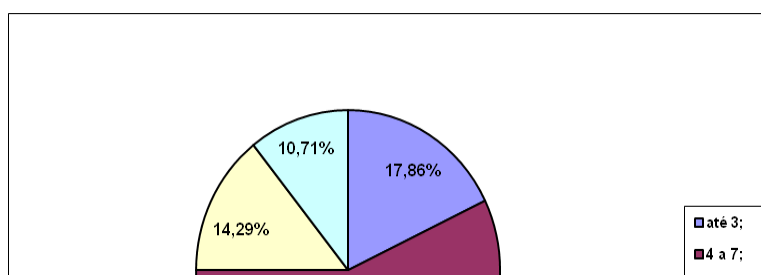
**Figura 17 – Locus de desenvolvimento dos produtos**



**Figura 18 – Processos e meios de desenvolvimento de produtos**

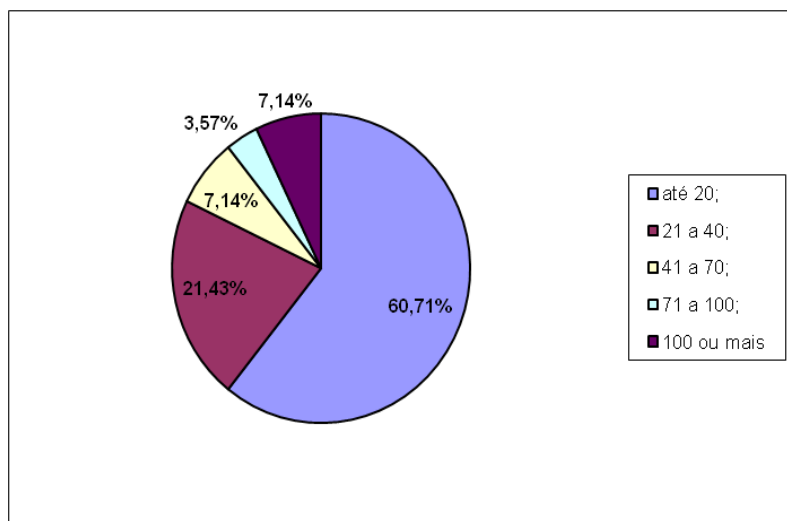


**Figura 19 – Número médio de linhas por coleção**





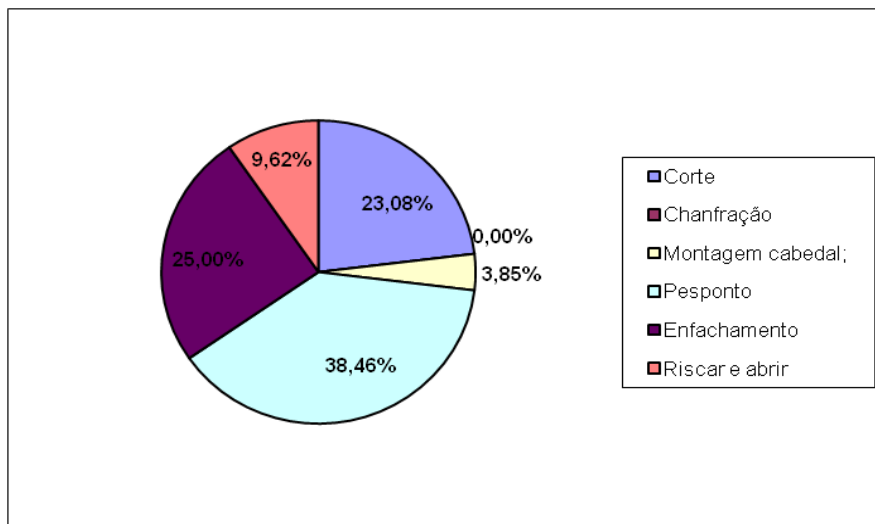
**Figura 20 – Número médio de modelos por linha**



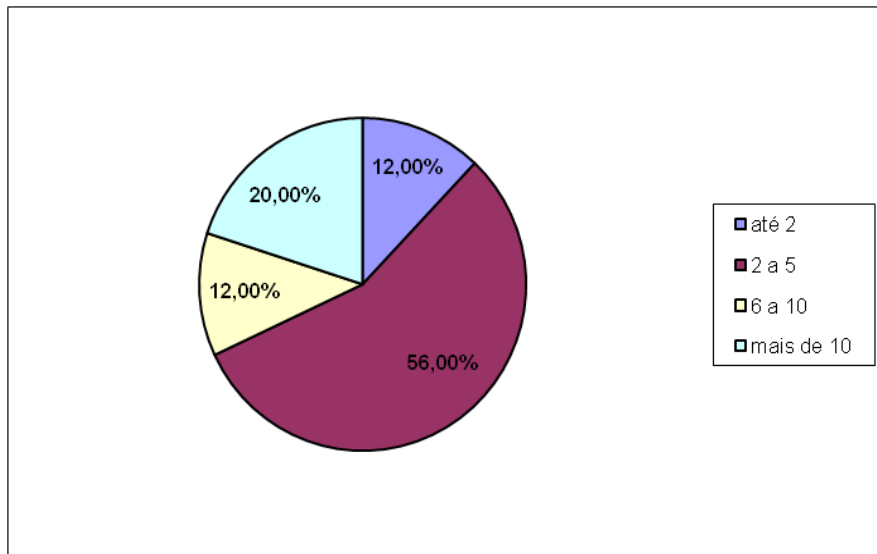
#### 8. Terceirização/subcontratação

A totalidade das empresas declarou terceirizar etapas da produção, com destaque para as etapas de pesponto, chanfração e corte, pela ordem (figura 21), sendo que mais de 50% das empresas trabalham com até cinco bancas (figura 22).

**Figura 21 - Etapas da terceirizadas da produção**



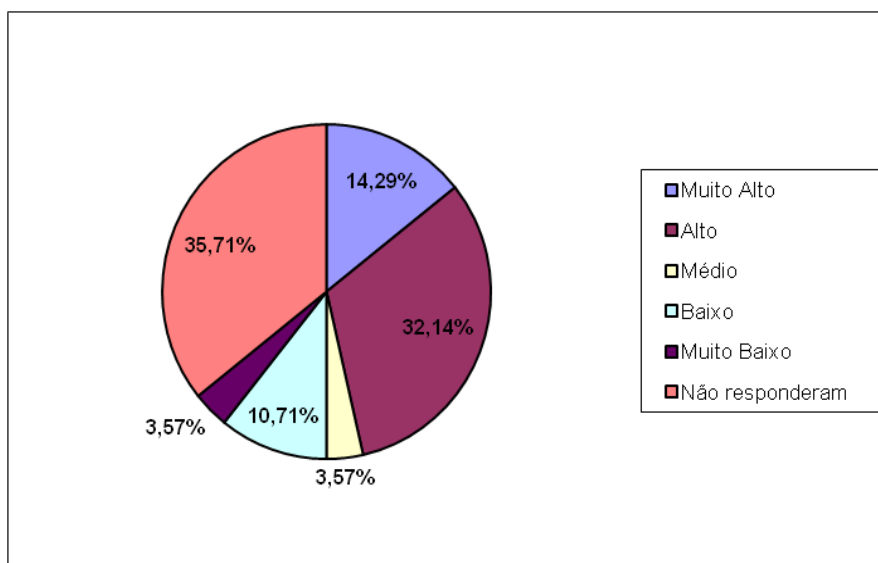
**Figura 22 - Quantidade média de bancas**



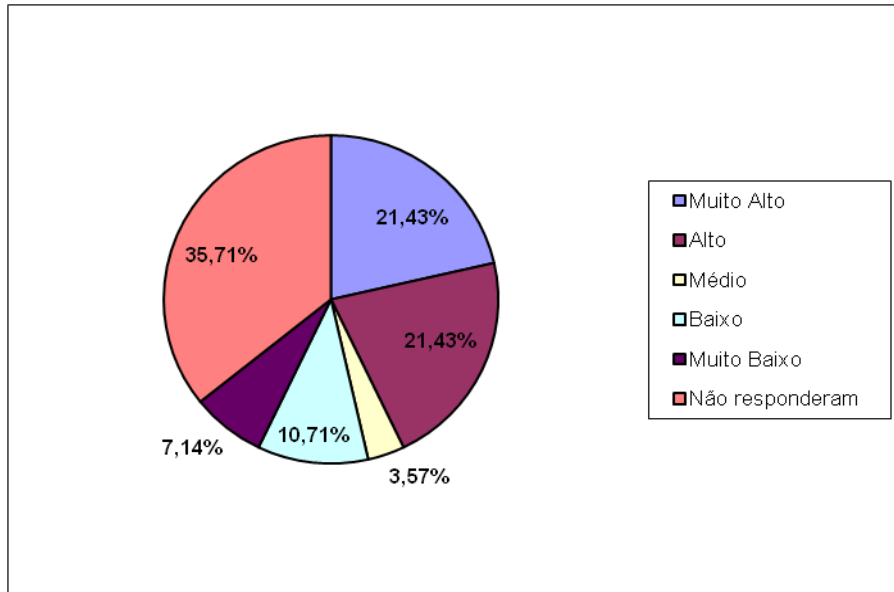
## 9. Impactos ambientais

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 (figuras 23 e 24). 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 (figura 25).

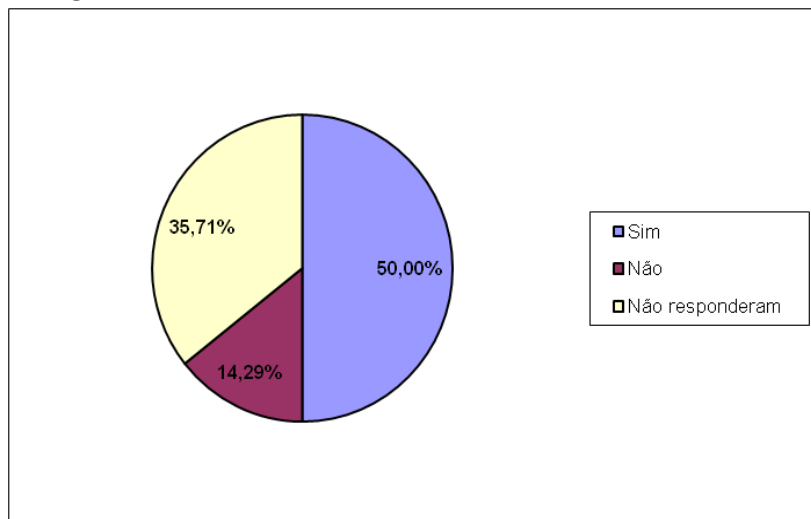
**Figura 23 - Impactos ambientais da produção**



**Figura 24 - Impactos ambientais dos produtos**



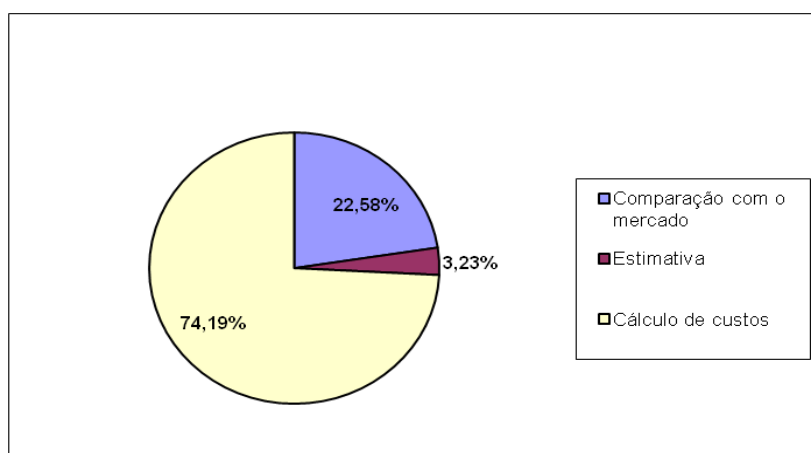
**Figura 25 – Uso de gestão ambiental**



## 10. 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 (figura 26). 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.

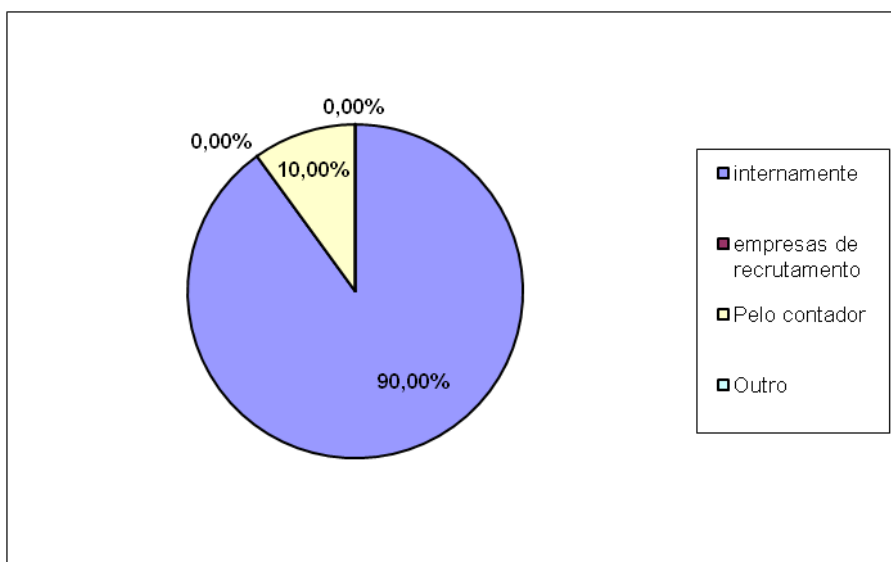
**Figura 26 – Formação de preços**



## 11. Gestão de pessoas

A gestão de pessoas é essencialmente internalizada (figura 27), tendo no pesponto a especialização mais crítica, do ponto de vista da disponibilidade de pessoas qualificadas (figura 28). Essa seria uma das explicações possíveis para o grande índice de terceirização dessa atividade.

**Figura 27 - Contratação de funcionários**



**Figura 28**

