



ORGANISMO REGIONAL ITALIANO
PER LO SVILUPPO
LOCALE INTEGRATO IN BRASILE



OBSERVATÓRIO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL NO CENTRO PAULISTA

Programa Brasil Próximo:



BOLETIM INFORMATIVO - Ano 3- Número 1–Março /2.014



NESTA EDIÇÃO:

Perfil da indústria calçadista de Jahu

Editorial

A presente edição apresenta os resultados de uma pesquisa sobre o setor calçadista de Jaú realizada por meio de uma parceria entre a equipe do projeto Centro Paulista, a Prefeitura Municipal e a Faculdade de Tecnologia de Jaú, FATEC de Jau. Teve por objetivo traçar um perfil da indústria calçadista de Jaú a partir de levantamento de dados primários e secundários. Pretendeu contribuir com a melhoria da economia local por meio da sugestão de ações e políticas públicas que minimizem os problemas detectados.

Os resultados dessa pesquisa apontaram um conjunto bastante detalhado de informações e problemas que estão 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.

Existem poucos estudos sobre políticas e ações institucionais de apoio municipal ao desenvolvimento de segmentos produtivos específicos, também chamados de arranjos produtivos locais, embora o tema seja muito estudado de muitas outras perspectivas. A carência de estudos, principalmente no recorte municipal certamente se deve, não apenas à grande diversidade de tipos de atividades econômicas, mas principalmente às diversidades de características de cada arranjo ou sistema em termos de história, organização institucional, contextos sociais e culturais, estrutura produtiva, forma de organização da pro-

dução, formas de governança. Também pode ser observado que as muitas diferenças quanto ao grau de desenvolvimento, integração na cadeia produtiva, articulação e integração entre os agentes e instituições locais, dentre outros aspectos, certamente dificultam a sistematização de sugestões de políticas e ações para um universo tão diverso. Outra questão que explica a quase ausência de sugestões de ações e políticas institucionais de âmbito local é a óbvia impossibilidade para ações, tanto locais quanto estaduais, de políticas de natureza macroeconômicas (juros, câmbio e carga tributária) para as quais só pode atuar de forma muito indireta. Assim, o que mais se observa nos estudos encontrados sobre o assunto é que os arranjos ou sistemas locais de produção têm dependido muito mais das forças e competências empresariais locais e quase sempre estão apoiados nos empresários e nas qualidades de seus trabalhadores, do que de atuação dos poderes municipais.

Feitas todas essas ressalvas espera-se que o presente estudo possa apontar que há um nível de atuação que se pode melhorar o desempenho do arranjo local contribuindo para o aumento da produtividade e da eficiência produtiva. O presente estudo busca, dentro de alguns limites, enfrentar esse desafio.

Helena Carvalho De Lorenzo

Coordenadora do projeto Centro Paulista/ Programa Brasil Próximo.

Caracterização das Empresas.

Helena Carvalho De Lorenzo—Coordenadora do Centro Paulista / PROJETO BRASIL PROXIMO

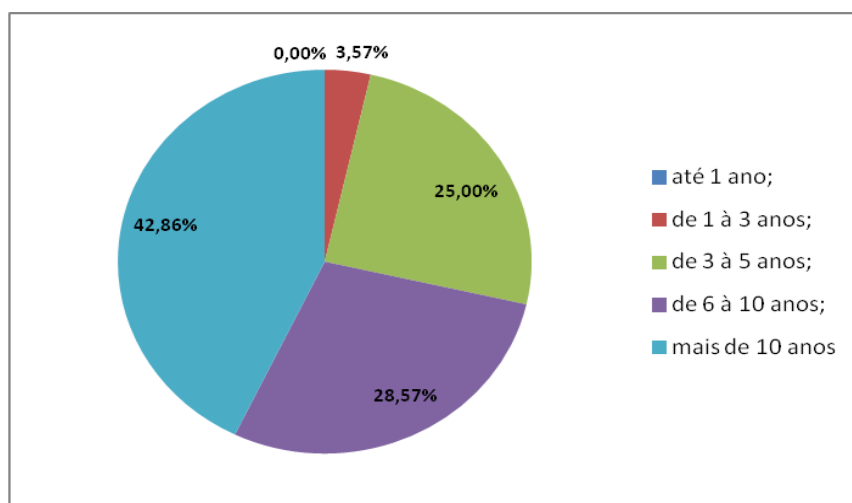
Perfil da Indústria Calçadista de Jaú.

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. 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



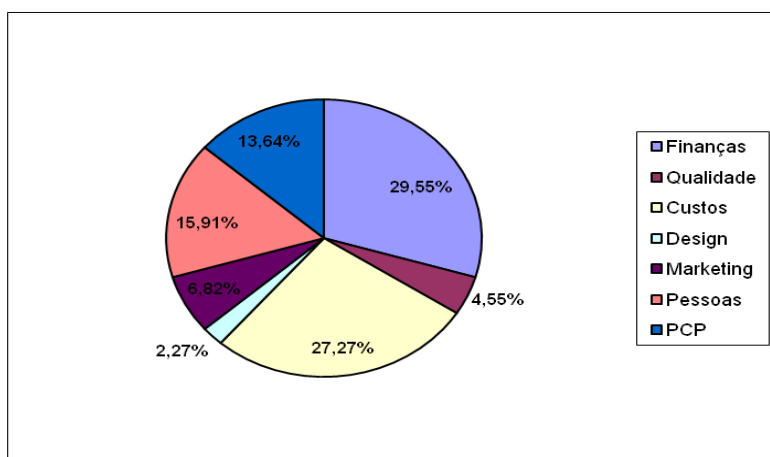
2 -Perfil societário

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. 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%).

Perfil da Indústria Calçadista de Jahu.

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.

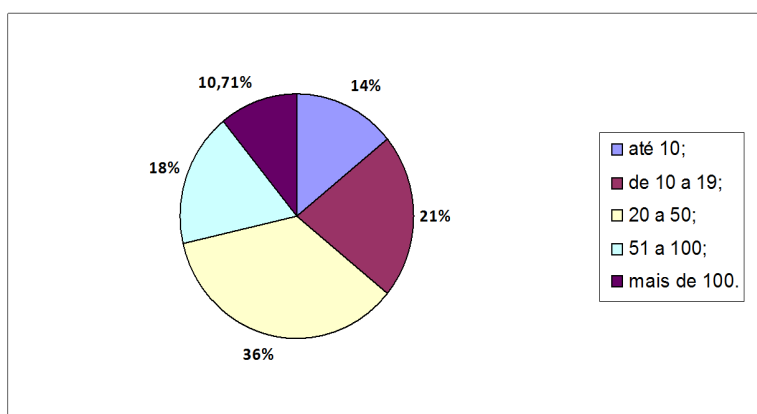
Figura 2 - Áreas que o proprietário sente necessidade de se capacitar



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.

Figura 3 – Número de funcionários



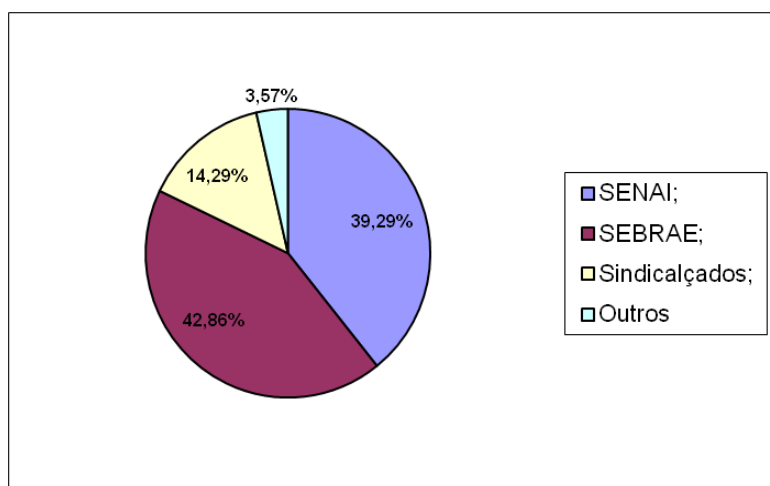
4 - Mercado

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.

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. 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.

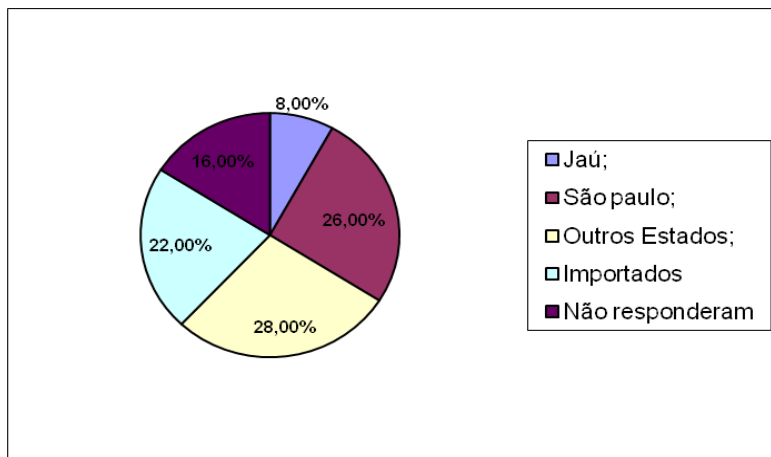
Figura 4 – Cooperação com outras instituições locais



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. 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.

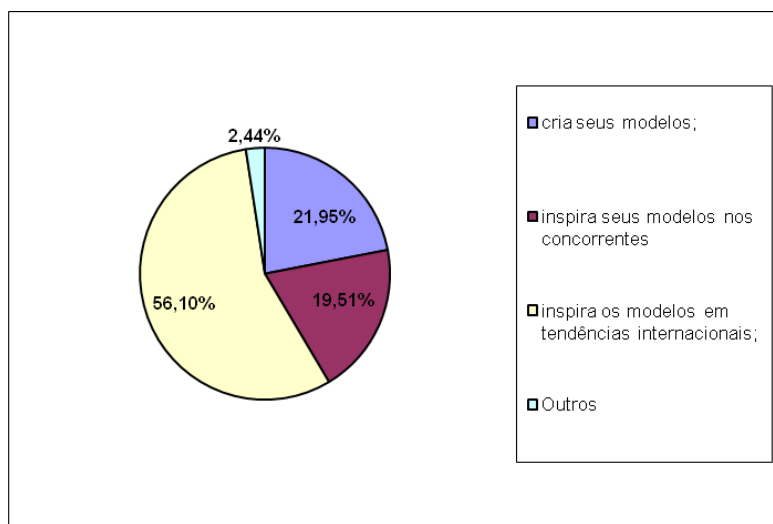
Figura 5 – Origens das matérias primas



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. 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.

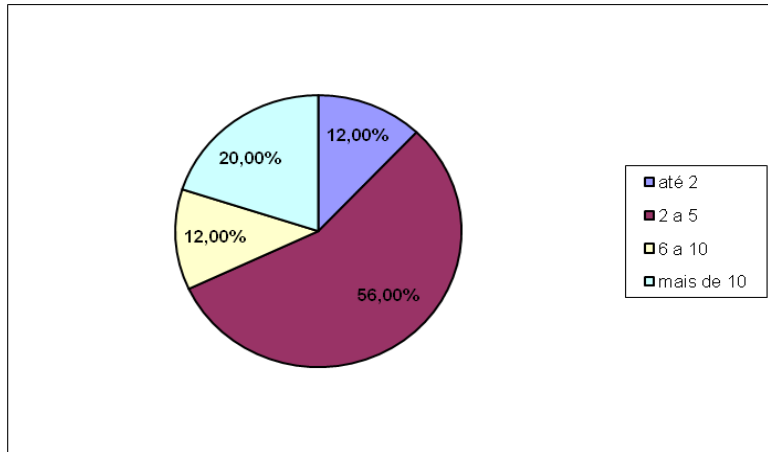
Figura 6 – Processos e meios de desenvolvimento de produtos



8 - 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.

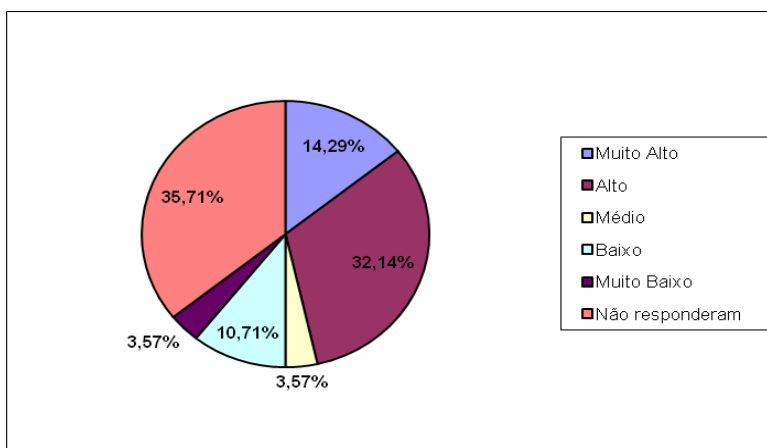
Figura 7 - Quantidades de prestadoras de serviço terceirizados por empresa



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. 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.

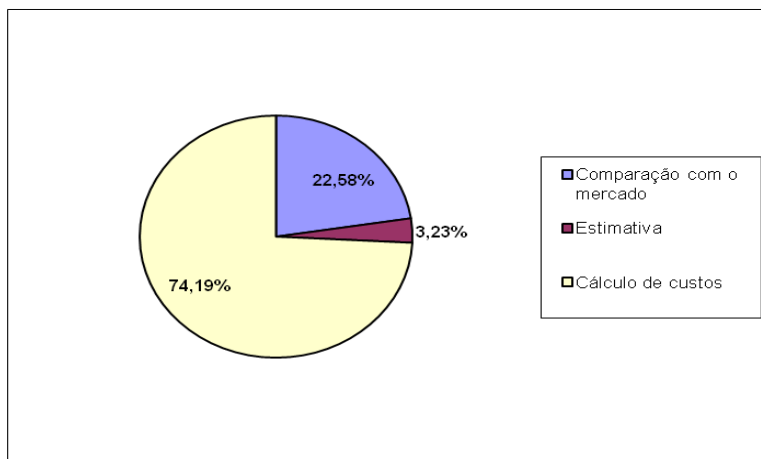
Figura 8 - Impacto ambiental da produção



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. 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.

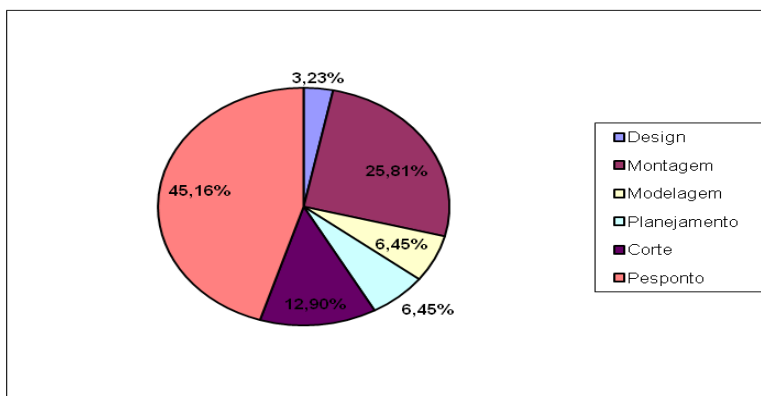
Figura 9 - Formação de preços



11 - 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.

Figura 10 - Carência de força de trabalho especializado



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.

Participação do Projeto Centro Paulista/Programa “Brasil Próximo”

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 os 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 período.

Participação do Projeto Centro Paulista/Programa “Brasil Próximo”

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.

Postos de Atendimento - Brasil Próximo Centro Paulista

Secretaria Executiva—Prefeitura Municipal de Araraquara;

Tel.: (16) 3301 - 5073 / 3214-7909

E- mail: brasilproximocentropaulista@gmail.com

Posto Araraquara - Incubadora de Empresas;

Tel.: (16) 3333 - 4989

E- mail: lucas@incubadora-araraquara.com.br

Posto Rio Claro - Secretaria Municipal de Agricultura, Abastecimento e Silvicultura;

Tel.: (19) 3527-1428

E- mail: f.amorim_rosa@hotmail.com

São Carlos, Descalvado, Itirapina , Ribeirão Bonito, Gavião Peixoto e Jaú: E- mail: brasilproximocentropaulista@gmail.com

Sede do Observatório:

Núcleo de Pesquisa em Desenvolvimento Local

Centro Universitário de Araraquara – UNIARA

End.: Rua Voluntários da Pátria, nº. 1309, Centro. Araraquara/SP

Tel.: (16) 3301-7224

E-mail: helenadelorenzo@gmail.com

Site: www.brasilproximocentropaulist.com.br

Instituições e Municípios Parceiros do Projeto Centro

- Secretaria Geral da Presidência da República;
- Sviluppumbria Spa Perugia - Umbria;
- Universidade Estadual Paulista – UNESP/Araraquara;
- Universidade Federal de São Carlos – UFSCar;
- Centro Universitário de Araraquara – UNIARA;
- Núcleo de Pesquisa em Desenvolvimento Local/UNIARA;
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE/SP - Regionais Araraquara e São Carlos
- Prefeitura Municipal de Araraquara;
- Prefeitura Municipal de São Carlos;
- Prefeitura Municipal de Descalvado;
- Prefeitura Municipal de Itirapina ;
- Prefeitura Municipal de Rio Claro;
- Prefeitura Municipal de Ribeirão Bonito;
- Prefeitura Municipal de Jaú;
- Prefeitura Municipal Gavião Peixoto.

Equipe - Brasil Próximo Centro Paulista

COORDENAÇÃO TÉCNICA

Prof^ª. Dr^ª. Helena Carvalho De Lorenzo (UNIARA) - Coordenadora;

Prof. Dr. Sérgio Azevedo Fonseca (UNESP Araraquara);

Prof^ª. Dr^ª. Wanda Machado Hoffmann (UFSCar);

Prof. Eduardo Rois Morales Alves (UNIARA);

Pesq. Dr. Ricardo Bonotto (UNESP Araraquara).

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.

SECRETARIA EXECUTIVA

Presidente:

Newton José Cainelli

Prefeitura Municipal de Araraquara

1º Vice-Presidente:

Marcos Martinelli

Prefeitura Municipal de São Carlos

2º Vice-Presidente:

Carlos Alberto Teixeira De Lucca

Prefeitura Municipal de Rio Claro