



## **Mortalidade de micro e pequenas empresas industriais do polo calçadista de Jaú/SP**

**Vera Mariza Henriques de Miranda Costa**  
Universidade de Araraquara – Araraquara – SP – Brasil  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8217-0219>

**Paulo Fernando Lima**  
Universidade de Araraquara – Araraquara – SP – Brasil  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6739-5778>

**Claudio Luís Piratelli**  
Universidade de Araraquara – Araraquara – SP – Brasil  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5975-3312>

### **Resumo**

O artigo tem por objetivo identificar e analisar as razões da mortalidade das MPEs industriais do polo calçadista do município de Jaú/SP e apresentar ações que possam alterar positivamente a atuação dessas empresas, contribuindo para o desenvolvimento local e regional. Trata-se de pesquisa descritiva, quanto aos objetivos, de natureza aplicada, desenvolvida com abordagem qualitativa e utilizando como estratégia de pesquisa, além da pesquisa bibliográfica, o estudo de campo. São poucos os estudos desenvolvidos sobre o setor calçadista em Jaú/SP e há carência de literatura referente às razões da mortalidade das empresas industriais desse setor. A pesquisa qualitativa, com a participação de diversos tipos de stakeholders com relacionamento com o setor, propiciou a identificação de diversos fatores responsáveis pela mortalidade: internos às empresas e externos a elas, de caráter estrutural e sistêmico. Os resultados da investigação possibilitaram: a) identificação de evidências e achados, que poderão ser utilizados, em pesquisas quantitativas, para a escolha da população, seleção da amostra e estruturação do instrumento para o levantamento de dados e informações e b) apresentação de sugestões de melhoria para a atuação das empresas do setor calçadista, com impactos positivos sobre: o desempenho e a competitividade delas e o fortalecimento do polo, em articulação com a localidade e a região. **Palavras-chave:** Polo Calçadista. Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Mortalidade de MPEs. Competitividade.

### **Mortality of micro and small industrial companies in the footwear pole of Jaú/SP**

#### **Abstract**

The article aims to identify and analyze the reasons for mortality of industrial MSEs in the footwear pole in the city of Jaú/SP and present actions that can positively change the performance of these companies, contributing to local and regional development. It is descriptive research, in terms of objectives, of an applied nature, developed with a qualitative approach and using field study as a research strategy, in addition to bibliographic research. There are few studies carried out on the footwear sector in Jaú/SP and there is a lack of literature on the reasons for mortality of industrial companies in this sector. The

qualitative research, with the participation of different types of stakeholders with relationship with the sector, allowed the identification of several factors responsible for mortality: internal to the companies and external to them, of a structural and systemic character. The investigation results allowed: a) identification of evidence and findings, which can be used in quantitative research, to choose the population, sample selection and structuring of the instrument for collecting data and information and b) presentation of suggestions for improvement for the performance of companies in the footwear sector, with positive impacts on their performance and competitiveness and the strengthening of the footwear pole, in articulation with the locality and region.

**Keywords:** Footwear pole. Micro and Small Enterprises (MSEs). Mortality of MSEs. Competitiveness.

### **Mortalidad de micro y pequeñas empresas industriales del polo del calzado de Jaú/SP**

#### **Resumen**

El artículo tiene como objetivo identificar y analizar los motivos de mortalidad de las pymes industriales en el polo del calzado de la ciudad de Jaú / SP y presentar acciones que puedan cambiar positivamente el desempeño de estas empresas, contribuyendo al desarrollo local y regional. Se trata de una investigación descriptiva, en cuanto a objetivos, de carácter aplicado, desarrollada con un enfoque cualitativo y utilizando como estrategia de investigación el estudio de campo, además de la investigación bibliográfica. Hay pocos estudios desarrollados sobre el sector del calzado en Jaú/SP y falta literatura sobre las razones de la mortalidad de las empresas industriales en este sector. La investigación cualitativa, con la participación de diferentes tipos de stakeholders con relación al sector, permitió identificar varios factores responsables de la mortalidad: internos a las empresas y externos a ellas, de carácter estructural y sistémico. Los resultados de la investigación permitieron: a) identificar evidencias y hallazgos, que puedan ser utilizados en investigaciones cuantitativas, para elección de la población, selección de la muestra y estructuración del instrumento de recolección de datos e información y b) presentación de sugerencias de mejora para el desempeño de las empresas del sector calzado, con impactos positivos en su desempeño y competitividad y el fortalecimiento del polo, en articulación con la localidad.

**Palabras clave:** Polo del Calzado. Micro y pequeñas empresas (PYME). Mortalidad de PYMEs. Competitividad.

## **1 Introdução**

O setor calçadista brasileiro, presente em vários estados da federação, do 3º lugar no *ranking* mundial de produção de calçados, em 2014, passou a ocupar o 4º lugar em 2015 (ABICALÇADOS, 2020). A produção de calçados no Brasil sofreu significativa redução, de 2013 a 2019, passando de 1,03 bilhão de pares, em 2013, para 908,2 milhões em 2019 (ABICALÇADOS, 2018 e 2020).

Em muitos dos municípios que abrigam esse setor, as empresas estão reunidas em aglomerações geográficas, configurando tipos de aglomerados, segundo Milaneze e Batalha (2008): polos, Arranjos Produtivos Locais (APL) ou *clusters*. Assim sendo, a perda de dinamicidade desse setor se reproduz nas localidades em que se situa e influencia o desempenho das empresas que o compõem e o desenvolvimento local e regional. Atividade econômica relevante em Jaú/SP, a produção de calçados abriga, predominantemente, Micro e Pequenas Empresas (MPE), reunidas em um polo econômico (ABICALÇADOS, 2020; FAVONI, 2019).

Diversos momentos marcam a história do calçado em Jaú/SP, que começou por volta de 1900, com a chegada de um imigrante italiano que criou uma sapataria na

cidade. Posteriormente, em 1930, foram instaladas casas de couro e oficinas de pesponto. Na década de 1950 surgiram pequenas indústrias de calçados, produzindo “sapatões” de sola de borracha para trabalhadores rurais. O crescimento do setor ocorreu a partir da década de 1980 marcando, de forma definitiva, a configuração de um polo calçadista na cidade. Nessa década, o polo contava com aproximadamente 300 empresas, abrigando 10 mil empregos diretos e indiretos, com produção diária de 150 mil pares, tornando a cidade nacionalmente conhecida como a “Capital do Calçado Feminino” (SINDICALÇADOS, 2018).

Em 2015, o polo de Jaú/SP representava 10,6% da produção de calçados do estado de São Paulo. Em 2019, embora tivesse participação de 10,5%, muito próxima da verificada em 2015, a produção sofreu redução de aproximadamente 1,7 milhão de pares no período, passando de 7,4 milhões em 2015 para 5,7 milhões de pares em 2019 (ABICALÇADOS, 2020).

Segundo informações do Sindicato das Indústrias de Calçados de Jaú, o número de estabelecimentos no município, em sua maioria MPE, teve uma redução no período de 2008 a 2017, passando de 389 para 238 estabelecimentos, evidenciando a mortalidade de empresa do setor. De 2010 a 2016, também houve uma redução de 52,3% no número de empregados (FAVONI, 2019).

A atual formação do polo calçadista de Jaú/SP é constituída por empresas estruturadas nas décadas passadas e por novas empresas, de caráter informal, que foram criadas por funcionários de empresas que encerraram suas atividades. Os novos empreendedores têm bom conhecimento do processo fabril, mas não têm experiência em gestão.

O setor calçadista de Jaú/SP tem enfrentado, por um lado, problemas devidos à crise do setor calçadista brasileiro e, por outro, dificuldades semelhantes às que, de modo geral, são encaradas por MPE. A relevância dessa atividade para o município, a incidência desse porte de empresas e as condições enfrentadas pelo setor motivaram a formulação da questão de pesquisa, das hipóteses norteadoras da investigação e dos objetivos propostos.

Constituiu questão principal 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? Desdobrada para: “Há razões específicas que podem ser enfrentadas, visando o desenvolvimento local e regional?”

Foram as seguintes as hipóteses norteadoras da investigação:

- 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/SP é influenciada por problemas internos às empresas e externos a elas. Internos, de gestão (administrativa, financeira, tecnológica e mercadológica) enfrentados por MPE em geral, com peculiaridades presentes em setores determinados. Externos: estruturais (devidos ao mercado, à concorrência e à configuração da indústria, em suas articulações) e sistêmicos (decorrentes das condições econômicas e mercadológicas vivenciadas pelo país e pela ausência de políticas públicas específicas para o polo calçadista pesquisado.

Nesse contexto, foram formulados os objetivos, geral e específicos:

- **Objetivo Geral:** Identificar as razões da mortalidade das MPE industriais do polo calçadista de Jaú/SP e sugerir ações que possam alterar positivamente a atuação dessas empresas, influenciando o desenvolvimento do polo.

- **Objetivos específicos:** a) descrever as peculiaridades das MPE e as principais razões da mortalidade dessas empresas no Brasil; b) identificar a dinâmica do setor calçadista brasileiro e c) caracterizar as dificuldades e as condições de competitividade do setor industrial calçadista de Jaú/SP.

A consecução do objetivo geral esteve atrelada ao desenvolvimento de pesquisa de campo, sobretudo a partir de resultados das entrevistas com empresários e com representantes de entidades que se articulam com o setor; os objetivos específicos foram cumpridos a partir de bibliografia sobre o tema, de análise de documentos, disponíveis em sindicatos, imprensa e também pelas informações obtidas por meio de entrevistas com *stakeholders*.

Apesar de as razões da mortalidade de empresas no Brasil constituir objeto de investigação no decorrer do presente século, por parte de diversos autores, dentre eles: Bonacim, Cunha e Corrêa (2009), Sales, Barros e Pereira (2011), Albuquerque e Escrivão Filho (2012), Batista et al. (2012), Ferreira et al. (2012), Santini et al. (2015), Nascimento et al. (2013), Albuquerque, Escrivão Filho e Terence (2016), Alvarenga (2016), Couto et al. (2017), Tomio, Monteiro e Zummach (2017), Araújo, Morais e Pandolfi (2019), Perufo e Godoy (2019), há carência de informações sobre as razões da mortalidade das empresas do setor calçadista. Os textos tratam da mortalidade, em MPE, no entanto nenhum faz referência ao setor calçadista.

O presente artigo está estruturado em cinco seções, incluída a presente introdução. A segunda seção é dedicada à Revisão teórico conceitual e empírica. Os suportes teóricos têm por foco a caracterização da competitividade sistêmica e o conceito, espaço e inserção da pequena empresa na estrutura industrial. Os empíricos se referem: às razões da mortalidade de MPE e às sugestões para a melhoria do desempenho de MPE calçadistas, com foco na gestão, governança, competitividade e estratégias dessas empresas. A terceira trata da caracterização metodológica da investigação e dos procedimentos utilizados na condução da pesquisa. Na quarta, com foco nos resultados do estudo de campo e “vis a vis” a literatura, são caracterizadas as empresas do polo calçadista de Jau/SP, bem como apresentadas e discutidas as razões da mortalidade e as possibilidades de ações voltadas à melhor atuação dessas empresas. Na quinta estão as considerações finais.

## 2 Revisão da Literatura: Teórico Conceitual e Empírica

Estão apresentados nesta seção referenciais teórico-conceituais, metodológicos e empíricos que orientaram o processo de investigação, desde a formulação da questão da pesquisa e das hipóteses, a delimitação dos objetivos propostos, a escolha do universo, a estruturação dos instrumentos de investigação, a seleção dos informantes, o tratamento dos dados e das informações levantadas, a indicação dos procedimentos para análise e avaliação dos resultados, bem como a sugestão de ações transformadoras.

Foram selecionados referenciais teóricos sobre competitividade e relativos ao conceito e à inserção das MPE na estrutura industrial, considerando-se o poder explicativo desses referenciais para o tratamento da mortalidade das MPE do polo calçadista de Jaú/SP. Os referenciais empíricos referiram-se às razões que explicam a mortalidade de empresas, sobretudo de MPE.

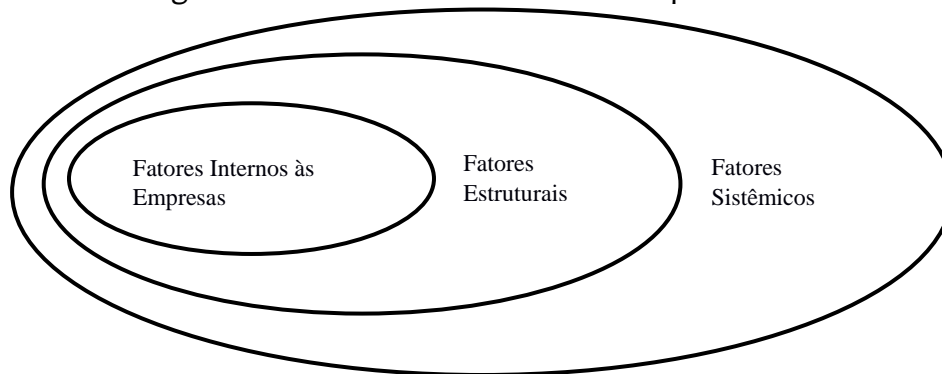
## 2.1 Competitividade e competitividade sistêmica

A seleção dos autores para a caracterização da competitividade foi feita a partir da capacidade explicativa dos conceitos por eles elaborados para a investigação proposta.

A investigação de Coutinho e Ferraz (1993), apesar das transformações ocorridas desde o levantamento dos dados, nas décadas finais do século XX até o presente, se mantém relevante para os estudos da competitividade da indústria brasileira, na medida em que os autores procuram ampliar a noção de competitividade das nações, superar visões econômicas estáticas e projetar condições de diversos setores.

De modo geral, a competitividade se expressa pela capacidade de atuação com sucesso de uma empresa, de um grupo de empresas, de um setor de atividade ou de uma nação. Segundo Coutinho e Ferraz (1993 e 2002) o desempenho competitivo de uma empresa depende de três conjuntos de fatores: internos à empresa, estruturais e sistêmicos, conforme o apresentado na Figura 1.

Figura 1 Fatores determinantes da competitividade



Fonte: elaborada a partir de Coutinho e Ferraz (2002, p.19)

Os fatores internos são aqueles que estão no âmbito da tomada de decisão das empresas: estratégia e gestão; capacidade produtiva e tecnológica e recursos humanos.

Os fatores estruturais dizem respeito ao ambiente no qual se insere a empresa: mercados, configuração da indústria, concorrência e as relações com outras empresas, consumidores, concorrentes, parceiros e com o Estado.

Os fatores sistêmicos da competitividade empresarial são definidos por variáveis macroeconômicas, político-institucionais, regulatórias, infra estruturais, sociais e ainda marcadas por características regionais e condições internacionais. Todas essas variáveis, fora do poder de intervenção da(s) empresa(s), no entanto podem afetar diretamente a configuração dos fatores internos e estruturais e a capacidade competitiva delas.

A caracterização desses fatores constituiu referencial para a identificação de razões da mortalidade e para a proposta de ações de melhoria da atuação dessas empresas. Incluem-se propostas de políticas públicas em diversos níveis de intervenção, com destaque para maior envolvimento das empresas do polo.

## 2.2 Conceito, espaço e inserção da pequena empresa na estrutura industrial

O artigo de Souza e Mazzali (2008) mantém sua contribuição para o debate sobre o conceito, o espaço e a inserção da pequena empresa na estrutura industrial, apesar de ter sido publicado há mais de duas décadas. Segundo os autores, as classificações a partir do porte de empresas variam de país para país, contemplam objetivos e políticas de apoio de diversas ordens e, alguns deles, utilizam alguns critérios que guardam certo grau de arbitrariedade. Souza e Mazzali (2008) ressaltam que esse porte de empresa não deve ser avaliado como um bloco homogêneo e que a heterogeneidade delas deve ser considerada para a análise de suas condições de sobrevivência e crescimento, bem como para as sugestões de medidas de política econômica e de apoio para a concretização de suas potencialidades. São por eles identificados quatro possíveis padrões de inserção desse tipo de empresa no contexto mais amplo: 1. disputa em mercados pouco oligopolizados e mercados por concorrência de preços; 2. exploração de oportunidades em “nichos” de mercado; 3. integração em aglomerações setoriais de empresas, sem liderança explícita; e 4. inserção em redes de subcontratação comandadas por grandes empresas.

Os padrões de inserção das MPE propostos por Souza e Mazzali (2008) contribuíram para o enquadramento e a avaliação das empresas pesquisadas, sobretudo por contemplarem porte e inserção das empresas, no caso em questão, no polo calçadista de Jaú/SP.

## 2.3 Mortalidade de empresas: principais razões que afetam as MPE e sugestões visando à melhoria nas atividades

De acordo com Araújo, Morais e Pandolfi (2019), as pesquisas sobre mortalidade das empresas remontam há, aproximadamente, 100 anos, ganhando destaque a partir dos anos 1980. No entanto, os estudos têm-se limitado a conhecer os fatores de mortalidade das empresas que encerraram suas atividades, embora haja evidências de que tais fatores podem estar presentes nas empresas em funcionamento.

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. No Chile, menos de 42% chegam aos 5 anos de atividade, enquanto na África do Sul, 40% das novas empresas, fecham ainda no primeiro ano de existência. Nos Estados Unidos, nas empresas criadas em 2012, os índices de mortalidade foram: 21% na indústria, 23% no comércio e 25% nas de prestação de serviços, índices muito parecidos com os das empresas brasileiras.

Segundo Ferreira et al. (2012), ao contrário do que ocorre em outros países, principalmente nos Estados Unidos, não existem muitos estudos no Brasil sobre o tema mortalidade das empresas. Passados dez anos, ainda procede essa afirmação, principalmente no que diz respeito à avaliação de setores específicos.

Com objetivo de se ter uma visão consolidada das razões de mortalidade das empresas e dos autores que as relataram, foi realizado agrupamento por categorias principais, que se fazem presentes quando são avaliadas razões da mortalidade de empresas: clientes, empresários, produtos, finanças, gestão, planejamento estratégico, mercado e políticas de incentivo.

Com referência aos **clientes**, as razões são abrangentes, desde a produção até a distribuição do produto. Destacam-se: 1) baixa demanda do produto pelo cliente, 2) falta de clientes, 3) atraso ou demora na entrega do produto e 4) dificuldade em conquistar e manter clientes, apontadas por Bonacim, Cunha e Corrêa (2009), Sales, Barros e Pereira (2011), Albuquerque e Escrivão Filho (2012), Nascimento et al. (2013), Batista et al. (2012), Sebrae (2016), Santini et al. (2015), Alvarenga (2016), Couto et al. (2017), Tomio, Monteiro e Zummach (2017) e Araújo, Moraes e Pandolfi (2019).

No que se refere aos **empresários**, as razões são: 1) falta de capacitação e de conhecimento pelo empreendedor; 2) desconhecimento do mercado e da criação de produtos; 3) ausência de experiência gerencial e no ramo; 4) falta de qualificação do gestor e de profissionalização na relação com sócios, esta, inclusive, gerando problemas e conflitos entre os sócios e 5) baixo nível de escolaridade do empreendedor na gestão da empresa. Essas razões foram relatadas nos trabalhos de Theng e Boon (1996), Sales, Barros e Pereira (2011), Ferreira et al. (2012), Nascimento et al. (2013), Alvarenga (2016), Franco (2017), Couto et al. (2017) e Araújo, Moraes e Pandolfi (2019).

Com referência à produção e ao **produto**, tem-se: 1) baixa qualidade de produtos ou de serviços; 2) ausência de profissionalização; 3) falta: de mão de obra qualificada, de informações sobre o produto ou serviço e de inovação. Os autores que identificaram essas razões são: Bonacim, Cunha e Corrêa (2009) Ferreira et al. (2012) Nascimento et al. (2013) Alvarenga (2016) Couto et al. (2017) e Araújo, Moraes e Pandolfi (2019).

São as seguintes as **questões financeiras**: 1) alta carga tributária; 2) elevadas despesas operacionais; 3) altas taxas de juros; 4) dependência de capital de terceiros; 5) falta de linhas de crédito nos bancos, refletindo-se sobre as dificuldades de acesso ao crédito e a falta de capital de giro; 6) alta inadimplência, dificuldades financeiras dos sócios e da empresa e problemas relacionados à viabilidade financeira do empreendimento, em função da falta de análise prévia à instalação da atividade. Essas razões estão presentes nos trabalhos de Theng e Boon (1996), Bonacim, Cunha e Corrêa (2009), Sales, Barros e Pereira (2011), Batista, Freitas e Santiago (2012), Ferreira et al. (2012), Nascimento et al. (2013), Sebrae (2016), Santini et al. (2015), Alvarenga (2016), Franco (2017), Couto et al. (2017), Tomio, Monteiro e Zummach (2017), Araújo, Moraes e Pandolfi (2019) e Perufe e Godoy (2019).

No que diz respeito à **gestão e à administração** da empresa as razões estão ligadas à má gestão do todo: problemas na gestão administrativa, financeira (gestão do fluxo de caixa e do capital de giro), de estoque, de produção/produto, de recursos humanos e de *marketing*. Essas razões foram apontadas por Theng e Boon (1996), Ferreira et al. (2012), Alvarenga (2016), Franco (2017), Tomio, Monteiro e Zummach (2017) e Perufe e Godoy (2019).

As razões relacionadas às **características e ao comportamento do mercado** são: 1) concorrência; 2) conjuntura do mercado; 3) instabilidade política e econômica; 4) crises e suas consequências, tais como, inflação e retração do mercado. Os apontamentos dessas razões na literatura são de autoria de Theng e Boon (1996), Sales, Barros e Pereira (2011), Albuquerque e Escrivão Filho (2012), Nascimento et al. (2013), Alvarenga (2016), Couto et al. (2017) e Araújo, Moraes e Pandolfi (2019).

A **falta de planejamento** é considerada um dos fatores causadores de mortalidade nas empresas. De acordo com Chagas e Araújo (2013) o planejamento, ponto inicial da gestão do negócio, elaborado com base na definição das metas e objetivos, oferece informações para a avaliação de desempenho e possibilita o

desenvolvimento da empresa de forma mais segura, por meio do acompanhamento periódico das suas atividades, contribuindo para a redução da mortalidade dela.

Quanto ao **planejamento estratégico**, as razões são: 1) falta de planejamento estratégico, de plano de ação e de infraestrutura; 2) baixa contratação de empresas de consultoria ou de agências de fomento e de apoio; 3) localização inadequada; 4) reduzida utilização de pesquisas de mercado; 5) visão de curto prazo do empreendedor e 6) problemas relacionados à sucessão dos gestores. Essas razões são retratadas por: 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), Chagas e Araújo (2013), Nascimento et al. (2013), Sebrae (2016), Alvarenga (2016), Franco (2017), Couto et al. (2017), Tomio, Monteiro e Zummach (2017), Araújo, Morais e Pandolfi (2019) e Peruffo e Godoy (2019).

Em relação às **políticas de incentivo**, a razão apontada foi a falta de políticas governamentais e de incentivo voltadas às MPE. Sales, Barros e Pereira (2011), Ferreira et al. (2012) e Alvarenga (2016) são os autores que retratam esse tema.

Os fatores ou razões da mortalidade de MPE apontados com maior incidência na literatura podem ser agrupados, utilizando Coutinho e Ferraz (1993 e 2002) como: **internos às empresas, estruturais e sistêmicos**. Alguns deles não podem ser enquadrados, com exclusividade, em uma única categoria.

São **exclusivamente devidos a fatores internos** à empresa: 1) falta de qualificação do gestor; 2) falta de experiência gerencial e no ramo; 3) falta de planejamento estratégico; 4) problemas de gestão (má gestão administrativa, financeira, de estoque e de produção; de gestão de recursos humanos e de marketing).

São **exclusivamente devidos a fatores sistêmicos**: 1) alta carga tributária; 2) instabilidade política e econômica; 3) crises e suas consequências, tais como inflação, com reflexos em relação a outros fatores, ao afetar o poder aquisitivo da população e as condições de mercado.

Não foram identificados **fatores exclusivamente de ordem estrutural**. Assim sendo, fatores, tais como conjuntura e retração do mercado, em parte devidos a fatores estruturais, apresentam, também, vinculações sistêmicas. A falta de clientes decorre das três ordens de fatores que afetam a competitividade. A falta de capital de giro e a dificuldade no acesso ao crédito são devidas a fatores internos e estruturais, mas sob influência de fatores sistêmicos.

Enquanto para o “pensamento de senso comum” a falta de recursos é o principal motivo para a descontinuidade de funcionamento das empresas, segundo Ferreira et al. (2012), os problemas de mortalidade das MPE são preponderantemente de natureza estratégica.

Albuquerque e Escrivão Filho (2012), Ferreira et al. (2012), Alvarenga (2016) e Couto et al. (2017) consideram que a mortalidade das empresas não pode ser atribuída a nenhum fator ou razão específica de forma isolada, estando ligada a um conjunto de fatores ou de razões.

## 2.4 Características, relevância, dinâmica e estratégias do setor calçadista no Brasil

O setor calçadista 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 retração e perda de competitividade.



As principais contribuições da literatura sobre a dinâmica do setor calçadista, dizem respeito a:

- **Gestão econômico-financeira:** rentabilidade, lucratividade, avaliação de retorno de investimentos e valor da empresa (CUTTI; HOFMANN, 2016; FAVONI, 2012; LAUERMANN; ARNOLD; SCHREIBER, 2018).
- **Gestão do produto:** processo de desenvolvimento do produto (DEL BIANCO, 2007; ZAGHA; CERRA, 2011).
- **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 (PEREIRA; SELLITO, 2010; COSTA; TOLEDO, 2012; MAGANHA et al., 2013; ROCHA et al., 2014; CARVALHO et al., 2018).

Pereira e Sellito (2010), a partir de pesquisa com indústrias calçadistas do Rio Grande do Sul, enfatizam que as dimensões referentes à diversidade de modelos, velocidade na produção e entrega, qualidade, inovação e flexibilidade do produto receberam destaque na importância estratégica do negócio.

Scherer et al. (2010) consideram que a internacionalização é uma etapa estratégica para a empresa, que passa a conhecer um novo ambiente, distinto do mercado interno, com características, riscos e desafios diferentes.

Para Lima et al. (2011), a marca própria do fabricante de calçados não está sendo reconhecida como ideal. A aposição da marca do varejista nos calçados está mudando esse cenário, com o varejo assumindo o poder da negociação na compra/venda do calçado. O produtor de calçados, visando ganhar mercado e aumentar sua produção, acaba por aceitar condições praticamente impostas pelos varejistas.

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/SP, resulta na fabricação de calçados apondo a marca do varejista, deixando o fabricante de estampar a própria marca. Os autores põem em evidência a fragilidade e a baixa competitividade dos fabricantes, mas, ao mesmo tempo, a percepção da importância de medidas voltadas à ampliação da competitividade das empresas do polo.

Lima et al. (2011) avaliam que a indústria está preocupada com essa disputa de marcas, pois a partir do momento em que a marca do fabricante não for estampada no produto, a empresa perde em competitividade e na escolha do consumidor.

### 3 Procedimentos Metodológicos

A investigação que deu suporte ao presente artigo se enquadra, conforme Berto e Nakano (2014), Martins (2010), Turrioni e Mello (2012) e Yin (2015 e 2016), quanto aos objetivos, como exploratória-descritiva, quanto à natureza como aplicada, quanto à abordagem como qualitativa.

Na condição de pesquisa qualitativa foram utilizadas múltiplas fontes de evidências e o roteiro de entrevista constituiu o principal instrumento para a coleta de dados e informações.

Nos termos de Yin (2016), a abordagem qualitativa norteou a seleção das fontes de informação, a coleta, a organização e o tratamento dos dados e das informações levantados.

A opção pela pesquisa qualitativa se justifica por permitir, segundo Yin (2015 e 2016) desvendar o “como” e o “por quê” dos fenômenos estudados, possibilitando captar, atitudes, ações e opiniões. Estas, no caso em questão, são relevantes para a sugestão de Políticas Públicas e de ações voltadas ao melhor funcionamento da atividade calçadista.

Sob o ponto de vista do tipo ou estratégia, a pesquisa 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.

Jaú/SP, município que abriga empresas que compõem o polo calçadista, está localizado no centro do estado de São Paulo, a 300 km. da capital, São Paulo, na Região Administrativa de Bauru. O polo calçadista de Jaú/SP, junto com os de Franca e de Birigui, compõem polos produtores de calçados do estado de São Paulo. O polo de Jaú/SP é especializado na produção de calçados femininos, o de Franca na de masculinos e o de Birigui de infantis. (ABICALÇADOS, 2020).

A investigação envolveu levantamento bibliográfico e pesquisa de campo. O levantamento bibliográfico reuniu artigos, teses e livros. As bases consultadas foram: *Science Direct*; *Scientific Electronic Library Online (SciELO)*; *Scientific Periodicals Electronic Library (Spell)*; Google Acadêmico; Anais do Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP); Anais do Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção (CONBREPRO).

A pesquisa de campo, realizada no polo calçadista de Jaú/SP, 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/SP e região. A prioridade, no desenvolvimento da pesquisa de campo foi dada à realização de entrevistas, a partir de três roteiros, com alguma variação entre eles, conforme o “tipo” de entrevistado: a) empresários cujas empresas se mantêm em atividade; b) ex-empresários, cujas empresas encerraram suas atividades e c) representantes de entidades que se articulam com o setor calçadista de Jaú/SP. Junto aos empresários, foram buscadas informações, sobre eles e sobre suas empresas, relativas à atividade produtiva *lato sensu* e o desempenho delas (dentre outros, aspectos produtivos, administrativos, gerenciais, financeiros, mercadológicos, comerciais, estratégicos e de avaliação das razões da mortalidade de empresas do setor). Em relação aos representantes de entidades, procurou-se extrair informações sobre desempenho, problemas, dinâmica, possibilidades de apoio e perspectivas para o setor e para o polo. Por meio do roteiro, procurou-se apreender, na percepção dos entrevistados, as razões da mortalidade, devidas a fatores internos, estruturais e sistêmicos e decorrentes do tipo de inserção das empresas no polo, bem como as possibilidades de dinamização da atividade calçadista.

A estrutura dos roteiros está apresentada, de forma sintética, no Quadro 1.

Quadro 1 – Estrutura dos roteiros de entrevista aplicados 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/SP
3	Administração geral (fatores impactantes, exógenos ou externos e endógenos ou internos)	Avaliação da produção, operação, administração das empresas calçadistas de Jaú/SP
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 marketing	Aspectos mercadológicos: concorrência nacional e internacional e marketing
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/SP e possibilidade de ações de superação	Avaliação das razões do encerramento de atividades (mortalidade) de empresas calçadistas de Jaú/SP e possibilidade de ações de superação

Fonte: Os autores

Foram realizadas treze entrevistas, envolvendo três tipos de *stakeholders*: a) três com empresários de empresas em funcionamento; b) quatro com ex-empresários, cujas empresas encerraram suas atividades e c) seis com representantes de entidades/organizações: 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 Jahu e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Tendo em vista o perfil diverso e diferenciado dos entrevistados, com destaque para o contato direto e indireto com o setor e as experiências por eles vivenciadas e acumuladas, os resultados obtidos foram suficientes para o cumprimento dos objetivos propostos, evidenciando a adequação da opção pela pesquisa qualitativa.

As empresas foram selecionadas com o auxílio de membros do sindicato patronal e os representantes das entidades foram diretamente contactados pelo pesquisador.

Além dos empresários vinculados a MPE, foram entrevistados sócios de duas empresas de médio porte, uma, que permanece em funcionamento e outra que encerrou atividades, para obtenção de informações sobre esse porte de empresa e para que se pudesse dispor de parâmetros de comparação nos aspectos avaliados comparáveis.

As entrevistas foram realizadas de outubro de 2019 a abril de 2020, com duração média de uma hora e meia.

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 com depoentes de cada grupo foram avaliados em “diálogo” com as posturas teóricas e os resultados de observação registrados por outros autores.

A pesquisa que deu suporte ao presente artigo (CAAE: 08898919.6.0000.5383) foi autorizada por Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), conforme Parecer Consubstanciado – 3.207.205, de 19 de março de 2019.

#### 4 As empresas do polo calçadista de Jau/SP: razões da mortalidade e possibilidades de ações visando à melhoria de sua atuação

##### 4.1 Características das empresas, dos empresários/dirigentes e dos representantes/dirigentes de entidades que se articulam com o setor

No Quadro 2, estão apresentadas as características dos dois grupos de empresas e dos empresários entrevistados a elas vinculados: a) empresas A, B e C em funcionamento e b) empresas D, E, F e G, que encerraram atividades. As informações quantitativas sobre as empresas que encerraram suas atividades se referem ao ano de encerramento e sobre as ativas ao final de 2019 e início de 2020, quando foram feitas as entrevistas.

Quadro 2 Características gerais das empresas e dos empresários: a) empresas que permanecem em atividade (A, B, C) e b) empresas que encerraram atividades (D, E, F, G)

Ano de criação da empresa/Ano do encerramento das atividades	A: 2018 Ativa B: 2012 Ativa C: 1985 Ativa	D: 2002/2008 E: 1986/2012 F: 1986/1998 G: 1985/2014
Motivação para a criação da empresa	A e B: “Conhecimento do setor” C: “Oportunidade de mercado” D e G: “Desejo de montar o próprio negócio” E: “Conhecimento do setor” F: “Oportunidade de mercado”	
Porte das Empresas	A: Microempresa B: Pequena Empresa C: Média Empresa	D: Microempresa E: Pequena Empresa F: Pequena Empresa G: Média Empresa
Quantidade de funcionários	A: 2 B: 20 C: 300	D: 15 E: 45 F: 66 G: 138
Quantidade de sócios	A: Individual B: 2 sócios C: 6 sócios	D: Individual E: 2 sócios F: 2 sócios G: 2 sócios
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
Cargo ocupado pelos entrevistados	Sócios proprietários em todas as empresas	
Nível de instrução dos entrevistados	A e C: Nível Superior B: Técnico em contabilidade D, E, F e G: Nível Superior	
Tempo na empresa	A: 2 anos B: 7 anos C: 35 anos	D: 6 anos E: 25 anos F: 12 anos G: 29 anos
Atividades anteriores dos empresários entrevistados	A e B: “Já trabalharam com calçados” C: “Oriundo do setor varejista” D e E: “Já trabalharam com calçados” F: “Funcionário de escritório contábil” G: “Primeira ocupação”	

Fonte: Os autores

Em relação a algumas das características das empresas e dos empresários entrevistados, não foi observada grande diversidade entre os dois grupos. É o caso do porte: micro, pequenas e médias empresas; 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 para instalação também não divergem de forma significativa. Semelhanças podem ser observadas, em relação às atividades anteriores dos empresários; ressalte-se que, no caso do sócio da empresa G, apesar de ter sido a primeira ocupação dele, no entanto lá permaneceu por 29 anos, permitindo a acumulação de conhecimento sobre a empresa e o setor, contribuindo para o fornecimento de informações sobre as empresas do polo.

O elevado tempo de permanência dos entrevistados nas empresas constituiu 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.

A produção das empresas dos dois grupos é/era composta por sandálias, sapatos fechados, mocassins, sapatilhas e sandálias e bota da linha “confort”. Os principais clientes localizam-se em São Paulo e no Rio de Janeiro e os principais fornecedores estão em Franca/SP e em várias cidades do Rio Grande do Sul.

Os principais concorrentes das indústrias de Jaú/SP estão no Vale do Rio dos Sinos/RS, em Nova Serrana/MG e em São João Batista/SC.

As entrevistas com os seis representantes/dirigentes de entidades que se articulam com o polo calçadista de Jaú/SP possibilitaram ampliar o conhecimento do setor e a identificação de seus pontos frágeis e fortes, de uma perspectiva “mais distante” do que a assumida pelos empresários, ampliando a possibilidade de identificação de fatores estruturais e sistêmicos, bem como referentes à inserção das MPE no setor calçadista e as dificuldades e possibilidades de dinamização de ações ao interior do polo.

Conforme apresentado no Quadro 3, os seis representantes dispõem de formação superior, três deles com Pós-Graduação e muitos anos de relacionamento com a entidade e, principalmente, com o setor, possibilitando o domínio de conhecimentos para o fornecimento de informações e realização de avaliação para a consecução dos objetivos da pesquisa, contemplando fatores internos, estruturais e sistêmicos.

Quadro 3 Perfil 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 <i>lato sensu</i>	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	35 anos

Fonte: Os autores

#### 4.2. Padrão de inserção das MPE calçadista de Jaú/SP na estrutura industrial do setor

Tomando-se por referência os quatro padrões de inserção de MPE, propostos por Souza e Mazzali (2008), que explicam a trajetória de MPE, avalia-se que as MPE do setor calçadista de Jaú/SP não se enquadram em um único padrão “puro” de inserção, mas se aproximam de três deles.

Pode-se identificar proximidade dessas MPE com a primeira forma de inserção, caracterizada por Souza e Mazzali (2008) como empresas inseridas em “mercados pouco oligopolizados” e marcados por concorrência de preços. Essa identificação procede, uma vez que, no setor presente em Jau/SP, há predominância, em número, de pequenas empresas que, no entanto, exercem pouca influência no desempenho desse setor. Apesar da presença dessas MPE no setor, com baixas barreiras à entrada e à saída, essas empresas estão sujeitas à elevada mortalidade o que, no entanto, não desestimula a entrada de novas pequenas empresas, configurando-se a rotatividade, muitas vezes em condições de informalidade.

A segunda forma de inserção ou de trajetória de MPE a que se referem Souza e Mazzali (2008), é marcada pela exploração de oportunidades em “nichos” de mercado e também pode ser identificada na atuação das empresas do setor calçadista de Jaú/SP. Esse tipo de inserção supõe papel relevante para a “perspicácia empresarial” e para a capacidade empreendedora, levando à busca constante de novos “nichos”, à exploração de “franjas” do mercado, nem sempre exploradas pelas grandes empresas. “São desenvolvidos produtos em caráter quase experimental, sem escala e, portanto, com elevado risco, especialmente na esfera da comercialização” (SOUZA; MAZZALI, 2008, p.600). Esse tipo de inserção é observado na produção de linha “*comfort*”, por empresa de Jaú/SP.

A maior identificação é com o terceiro padrão - empresas integradas em aglomerados setoriais – que se caracteriza pelo fato de que “a vantagem competitiva não está associada à ação de agente individual; depende da ação coordenada de um conjunto de agentes” (SOUZA; MAZZALI, 2008, p. 600). O fato de as MPE do setor calçadista de Jaú/SP fazerem parte de um agregado de empresas, mesmo com configuração quase que meramente geográfica, abre espaço para essas empresas desfrutarem da vantagem competitiva decorrente de sua presença nesse aglomerado, desde que propiciadas as articulações necessárias.

#### 4.3 Fatores que impactam a gestão das empresas do setor calçadista de Jaú/SP sob a ótica dos empresários e dos representantes de entidades que se articulam com o setor

Foram referidos, pelos empresários, 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 perda da identidade e a fragilização da marca; j) a falta de qualidade k) a falta de foco; l) a má gestão do todo da empresa; m) a alta carga tributária; n) a falta de pedidos, em razão da demanda retraída; o) a instabilidade e a retração da economia.

Os **fatores positivos e os pontos fortes** relatados foram: 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; e) localização geográfica e facilidade na distribuição dos produtos; f) proximidade com a cidade de São Paulo, maior centro consumidor do país; g) qualidade, presente no produto de algumas indústrias, apesar das dificuldades e h) o estilo e o *design* dos calçados, mantidos por algumas empresas.

Muitos foram os relatos dos **representantes de entidades** que se articulam com o setor calçadista sobre **fatores negativos** que impactam esse setor: a) perda da capacidade de inovação; b) falta de evolução do processo produtivo; c) falta de atenção para com o processo produtivo e a linha de produção; 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; f) adoção de procedimentos fragilizadores das empresas - 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 obedecidos; h) desmotivação dos empresários do setor e falta de união entre eles; i) falta de apoio institucional; j) a crise econômica do início da década de 2010 e a instabilidade da economia.

Os **pontos fortes** citados pelos representantes de entidades são: a estratégica localização geográfica do polo, a 300 quilômetros de São Paulo, importante centro de moda, de eventos e de consumo; a excelente malha rodoviária; a estruturação do polo com galpões, máquinas, mão de obra e conhecimento na produção de calçados.

#### **4.4 Razões da mortalidade de empresas calçadistas de Jaú/SP sob a ótica dos empresários e dos representantes de entidades que se articulam com o setor**

As **principais razões que levam ao encerramento das atividades empresariais apontadas pelos empresários e ex-empresários** são: a) estratégias inadequadas de produção, de vendas e de administração; b) falta de foco na produção – fabricação de muitos modelos; c) problemas no processo produtivo; d) falta de acerto na modelagem; e) ausência de gestão administrativa e financeira e concentração das vendas em poucos clientes, f) nivelamento dos preços “por baixo”, em decorrência de imposição do preço do calçado pelos grandes varejistas; g) falta de investimento; h) falta de capital de giro; i) alto índice de inadimplência; j) existência de aventureiros no setor; k) concorrência das empresas gaúchas; l) falta de união e integração do setor; m) alta carga tributária e dificuldade no acesso ao crédito; n) crises, instabilidade e retração da economia, levando a dificuldades financeiras, à redução das vendas no varejo e ao fechamento de lojas em Jaú/SP.

As **principais razões da mortalidade apontadas por representantes de entidades que se articulam com o setor** são: a) falta de gestão e de administração, financeira e de produção; b) falta de profissionalismo; 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 e de liderança para impulsionar o setor; j) elevadas taxas de juros do mercado financeiro; k) alta carga tributária; l) política e crises econômicas; m) falta de inovação no processo e no produto.

Os ex-empresários, cujas empresas encerraram as atividades, e os representantes das entidades que se relacionam com o setor calçadista de Jaú/SP foram enfáticos em relação à concentração de vendas em poucos clientes, ou ainda em somente um cliente. Tal estratégia deixou as empresas dependentes e provocou forte impacto, contribuindo para o fechamento de várias empresas.

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

Praticamente todas as razões de mortalidade referidas pelos entrevistados são tratadas por autores na literatura referenciada, conforme o apresentado no Quadro 4. O que se observou foram algumas especificidades relacionadas ao processo produtivo das empresas e algumas peculiaridades do polo calçadista de Jaú/SP.



Quadro 4 Razões da mortalidade, por categorias – identificadas pelas entrevistas e referidas na literatura reunidas sob a ótica de Coutinho e Ferraz (1993 e 2002)

<b>Categorias</b>	<b>Razões da mortalidade – por categorias referidas nas entrevistas</b>	<b>Razões da mortalidade – por categorias referidas na literatura</b>
<b>Clientes</b> [Fatores internos (a), estruturais (b; c), sistêmicos (c; d)]	a) atraso ou demora na entrega do produto; b) baixa demanda por produtos e/ou serviços; c) falta de clientes; d) 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 (2016); Santini et al. (2015); Alvarenga (2016); Tomio, Monteiro e Zummach (2017) e Araújo, Morais e Pandolfi (2019).
<b>Empresários</b> [Fatores internos (a; b); estruturais (a; c)]	a) ausência/carência de: profissionalização, 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.	Theng e Boon (1996); Sales, Barros e Pereira (2011), Ferreira et al. (2012); Nascimento et al. (2013); Alvarenga (2016); Franco (2017); Couto et al. (2017) e Araújo, Morais e Pandolfi (2019).
<b>Produto e Produção</b> [Todos os fatores apontados são internos]	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; c) falta de modernização do processo produtivo e de inovação do produto/serviço; d) produtos elaborados com baixa qualidade; e) 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 (2017); Couto et al. (2017); Tomio, Monteiro e Zummach (2017); Araújo, Morais e Pandolfi (2019) e Perufe e Godoy (2019).
<b>Finanças</b> [Fatores internos (a; b; c; d; e); estruturais (c; e; f), sistêmicos (g; h)]	a) falta de investimento na empresa; b) elevado índice de inadimplência; c) dificuldades financeiras; d) problemas relacionados à gestão do capital de giro e do fluxo de caixa; e) falta de capital de giro; f) dificuldade de acesso ao crédito; g) altas taxas de juros; h) alta carga tributária.	Theng e Boon (1996); Bonacim, Cunha e Corrêa (2009); Batista, Freitas e Santiago (2012); Ferreira et al. (2012); Nascimento et al. (2013); Sebrae (2016); Santini et al. (2015); Alvarenga (2016); Franco (2017); Couto et al. (2017); Tomio, Monteiro e Zummach (2017); Araújo, Morais e Pandolfi (2019) e Perufe e Godoy (2019).
<b>Planos e Planejamento estratégico</b> [Todos os fatores apontados são internos]	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.	Bonacim, Cunha e Corrêa (2009); Sales, Barros e Pereira (2011); Albuquerque e Escrivão Filho (2012); Batista, Freitas e Santiago (2012); Perufe e Godoy (2019) Ferreira et al. (2012); Nascimento et al. (2013); Sebrae (2016); Alvarenga (2016); Franco (2017); Couto et al. (2017); Tomio, Monteiro e Zummach (2017) e Araújo, Morais e Pandolfi (2019).
<b>Gestão</b> [Todos os fatores apontados são internos]	a) problemas na gestão - administrativa, financeira, da produção, de logística, de marketing e de recursos humanos; b) problemas no gerenciamento de estoque e falta de organização para efetuar compras de insumos e matéria prima. c) má gestão empresarial do todo.	Theng e Boon (1996); Ferreira et al. (2012); Alvarenga (2016); Franco (2017); Tomio, Monteiro e Zummach (2017) e Perufe e Godoy (2019).
<b>Mercado</b> [Fatores estruturais (a), sistêmicos (b; c)]	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.	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).
<b>Políticas de Incentivo</b> [O fator apontado é sistêmico]	a) 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).

Fonte: Os autores

Os principais fatores de fracasso das empresas estão relacionados a questões financeiras e operacionais, que podem ser evitados, em grande parte, por meio de uma administração mais prudente em relação aos ativos e às atividades operacionais. Um programa de treinamento e de 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 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).

Albuquerque, Escrivão Filho e Terence (2016), 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) propõem a elaboração do planejamento estratégico como ferramenta para apoiar o empreendedor, para que este fique menos exposto às adversidades e aos desafios do mercado.

Os principais aspectos identificados pelos entrevistados, visando ao melhor funcionamento das empresas do setor calçadista de Jau/SP podem gerar ações de caráter predominantemente interno à empresa ou que envolvem articulações que requerem providências conjuntas, valendo-se das condições de polo. Cabe destaque para:

- elaboração detalhada de custos administrativos e de produção bem como do preço de venda;
- investimento em tecnologia, na inovação, em equipamentos e no processo produtivo;
- maior automatização das fábricas;
- elaboração do planejamento e de planos de ação;
- diversificação da carteira de clientes;
- exploração de novos nichos de mercado;
- participação dos empresários em cursos de gestão;
- investimento em gestão e em *design*, contratação de estilistas e melhoria na qualidade do produto;
- investimento em *marketing* e pesquisa de mercado;
- criação de cultura de compartilhamento de equipamentos de alto custo e de serviços administrativos;
- fortalecimento da identidade do polo Jauense;
- divulgação institucional dos produtos manufaturados no polo calçadista de Jaú/SP;
- criação ou fortalecimento da marca da indústria, do polo e criação da Identidade Geográfica (ID);
- fortalecimento e divulgação institucional do polo calçadista Jauense por meio de investimento em propaganda.

## 5 Considerações Finais

O polo calçadista de Jaú/SP teve seus melhores momentos a partir da década de 1980, em termos de produção de pares de calçados, de número de empresas e de postos de trabalho, contribuindo para o desenvolvimento do município e da região.

Começou a enfrentar dificuldades a partir de 2012, com redução da produção, de postos de trabalho e do fechamento de muitas fábricas.

As dificuldades e os problemas enfrentados pelo setor calçadista não se restringem ao polo de Jaú/SP. No Brasil, tem havido reduções na produção, no consumo, nas exportações, no número de empresas e de empregos.

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.

Os principais fatores negativos identificados foram: 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 *stakeholders* entrevistados podem ser classificadas como de âmbito interno ou endógenas e externas ou exógenas ou devidas a fatores internos, estruturais e sistêmicos.

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 a tomadas de decisão não planejadas; à concentração das vendas em poucos clientes; ao alto índice de inadimplência; às estratégias inadequadas; e à falta de capital de giro, esta última razão também decorrente de fatores estruturais.

Sob o ponto de vista externo as razões são devidas a fatores estruturais e sistêmicos. Estão dentre os estruturais: a falta de união e integração do setor, a imposição do preço pelos lojistas e a dificuldade no acesso ao crédito. Dentre os sistêmicos, destacam-se a alta carga tributária e as crises e a instabilidade da economia.

A análise das informações demonstrou a ocorrência de convergências e divergências entre as respostas dos entrevistados e alguns itens chamaram a atenção em função da convergência das respostas. São eles relacionados a fatores internos e estruturais: falta de capacitação dos gestores, ausência de liderança e união do setor e, de forma unânime, a importância de se aumentar a visibilidade do setor calçadista de Jaú/SP. 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/SP, na avaliação dos *stakeholders* consultados, 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 dele, que facilita a logística de transporte e que tem proximidade da capital paulista que é um centro de moda, de eventos e de consumo.

De fato, no caso da mortalidade das MPE do setor calçadista de Jaú/SP – não se observa a identificação das empresas de pequeno porte nele presentes com um único padrão “puro” de inserção na atividade calçadista para a avaliação da trajetória de MPE. No entanto, as categorias propostas por Souza e Mazzali (2008) abriram possibilidades de aprofundamento do conhecimento e da formulação de propostas de intervenção no polo, via políticas voltadas à elevação da competitividade das empresas e políticas públicas direcionadas ao desenvolvimento local e regional, por meio do fortalecimento do polo.

Políticas voltadas ao desenvolvimento do setor devem combater o círculo vicioso caracterizado pela mortalidade de algumas empresas, seguida da instalação de empresas informais, com baixo desempenho, contribuindo para a intensificação da mortalidade, fragilizando o setor calçadista como um todo. Nesse caso, seria fundamental, para o desenvolvimento das empresas, que fossem desenvolvidas ações voltadas à elevação da competitividade dessas empresas, com atuação sobre fatores internos e estruturais. Deve-se, ainda, incentivar a busca por novos “nichos” e a exploração de “franjas” do mercado, nem sempre exploradas pelas grandes empresas.

Para que se concretizem vantagens decorrentes da aglomeração geográfica, em direção a relações que marcam a dinâmica de *clusters*, faz-se necessária governança para o gerenciamento de articulações, evitando a predominância de desconfiança nas relações entre empresários e as ações individualizadas por parte deles.

As potencialidades das empresas devem ser estimuladas por ações de diversa ordens, voltadas ao fortalecimento do polo calçadista de Jaú/SP, com impactos positivos para o desenvolvimento local e regional.

Os resultados alcançados reforçam as hipóteses norteadoras da pesquisa e seus desdobramentos. Inclusive, fornecem subsídios para a formulação de pesquisas quantitativas, com a participação de maior número de *stakeholders* ou com grupos específicos deles.

Foi possível identificar, dentre as razões da mortalidade das MPE industriais do setor calçadista a influência do porte das empresas, as condições de competitividade e a falta de articulação e parceria com as demais empresas do polo.

Grande parte das razões de mortalidade das empresas em geral, apontadas na literatura, foram relatadas pelos entrevistados.

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

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

No que diz respeito ao objetivo 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.

Algumas das contribuições estão na esfera de decisão dos empresários e outras, devidas a fatores estruturais e sistêmicos, dependem de um trabalho conjunto envolvendo *stakeholders*, para buscar alternativas junto às esferas governamentais federal, estadual e municipal, instituições financeiras, agências de fomento e entidades voltadas à capacitação e ao fortalecimento de empresas.

Grande parte das ações são possíveis, desde que sejam ativados os potenciais decorrentes do fato de as empresas estarem reunidas em um polo de produção e que sejam implantados mecanismos de governança. Pereira et al. (2021) chamam a atenção sobre a importância das organizações de apoio para a governança em um agregado de empresas, no caso avaliado pelos autores referidos, um *cluster*, fomentando a competitividade desse tipo de agregado.

São as seguintes as principais ações visando à elevação da competitividade das empresas nos âmbitos interno, estrutural e sistêmico, a maior parte das quais articuladas à estruturação e evolução do polo em sua condição de agregado de empresas:

- 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 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.

É importante ressaltar que a maioria das razões de mortalidade retratadas na literatura coincidem com as razões referidas pelos entrevistados.

No entanto, chamam a atenção alguns fatores relatados de forma enfática pelos entrevistados sobre ocorrências que não foram apontadas na literatura pesquisada.

São elas: a concentração das vendas em poucos clientes, a falta de união e liderança para impulsionar o setor e a falta de experiência em gestão dos novos empreendedores. Diante dessas razões são identificadas algumas necessidades que requerem providências com possibilidade de serem tomadas, no curto e médio prazo, envolvendo empresários, entidades que se articulam com o setor e demais *stakeholders*. Essas providências podem ter início pelo desenvolvimento de ações para a qualificação dos empresários em gestão administrativa, financeira e contábil e para o fortalecimento da marca e do polo calçadista de Jaú/SP.

A partir dos resultados alcançados, outras pesquisas podem ser desenvolvidas, contribuindo, dessa forma, para a ampliação das possibilidades de elevação da competitividade das empresas do polo calçadista de Jaú/SP. Pode-se, por exemplo, a partir do conhecimento obtido por meio de uma abordagem qualitativa, desenvolver uma investigação quantitativa, com maior número de participantes, com foco na indicação das ações de intervenção avaliadas mais relevantes.

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/SP, nem sempre coincidentes, em todas as fontes; falta de interesse em participar das entrevistas por parte de alguns empresários e de representantes de entidades que se articulam com o setor. 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 para diversos polos produtivos, bem como 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 abordagem e tratamento quantitativo, qualitativo e misto ou combinado. As evidências identificadas por meio da pesquisa que deu suporte ao presente artigo, poderão ser utilizadas para a escolha da população, seleção da amostra e estruturação de instrumentos para o levantamento de dados e informações.

Sugere-se que sejam investigadas características e razões da mortalidade das empresas do setor calçadista, levantando informações sobre outros polos, a fim de identificar a ocorrência de situações semelhantes ou diversas das que foram objeto de investigação apresentada neste artigo.

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 e analisadas 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/2018**. 2018. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br.pdf>. Acesso em 20 ago 2019.

ABICALÇADOS. **Relatório Setorial: Indústria de Calçados, Brasil/2020**. 2020. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br.pdf>. Acesso em 20 ago 2019.

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, 2012

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, 2016.

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.

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.

BATISTA, F. F.; FREITAS, E. C.; SANTIAGO, J. S.; RÉGO, 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.

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, 2018.

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.

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.

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, 2012.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (Coord.) *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Relatório Final. Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT, Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP e Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico – PADCT. UNICAMP e UFRJ, 1993.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (Coord.) *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 4ª ed.. Campinas: Papyrus, 2002.

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, 2016.

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, 2007.

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, 2012.

FAVONI, C. 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.

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., COSTA, V. M. H. M., FERRAZ JUNIOR, F., PIMENTA JÚNIOR, T. Fatores que prejudicam a gestão de capital de giro de MPE industriais. *Revista Gestão, Inovação e Negócios*, v. 3, n. 1, p. 43-60, 2017.

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, 2018.

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.

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, 2013.

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, p. 45-61, 2010.

MILANEZE, K. L. N.; BATALHA, M. O. Análise da competitividade do setor calçadista do estado de São Paulo *R.Adm.*, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 162-175, 2008.

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.

PEREIRA, C. E. C.; AZEVEDO, A. C.; GIGLIO, E. M.; BOAVENTURA, J. M. G. Special Issue, March). Organizações de apoio no auxílio à governança em clusters competitivos. *RIAE - Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 20, p. 1-25, e16134, 2021.

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.

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, 2014.

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.

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.

SEBRAE **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: <[www.SEBRAE.com.br](http://www.SEBRAE.com.br)>. Acesso em 10 jun. 2018.

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 out. 2020.

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.

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.

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.

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

YIN, R. K. **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.

**Vera Mariza Henriques de Miranda Costa.** Doutora em Economia e Livre Docente em Economia Brasileira (UNESP). Pesquisadora Docente do Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara, UNIARA. Rua Carlos Gomes, 1217, Centro. CEP: 14801-340, Araraquara-SP, Brasil. Bolsista FUNADESP. E-mail: verammcosta@uol.com.br

**Paulo Fernando Lima.** Mestre em Engenharia de Produção pelo Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara, UNIARA. Rua Carlos Gomes, 1217, Centro. CEP: 14801-340, Araraquara-SP, Brasil. E-mail paulo.flima@terra.com.br

**Claudio Luís Piratelli.** Doutor em Engenharia Aeronáutica e Mecânica (ITA). Pesquisador Docente do Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara, UNIARA. Rua Carlos Gomes, 1217, Centro. CEP: 14801-340, Araraquara-SP, Brasil. Bolsista FUNADESP. E-mail: clpiratelli@uniara.edu.br

Submetido em: 18/08/2021

Aprovado em: 30/07/2022

#### CONTRIBUIÇÃO DE CADA AUTOR

Conceituação (Conceptualization): Vera Mariza Henriques de Miranda Costa e Paulo Fernando Lima.

Curadoria de Dados (Data curation): Paulo Fernando Lima.

Análise Formal (Formal analysis): Vera Mariza Henriques de Miranda Costa, Paulo Fernando Lima e Claudio Luís Piratelli.

Obtenção de Financiamento (Funding acquisition): Não se aplica

Investigação/Pesquisa (Investigation): Paulo Fernando Lima e Vera Mariza Henriques de Miranda Costa.

Metodologia (Methodology): Vera Mariza Henriques de Miranda Costa e Paulo Fernando Lima.

Administração do Projeto (Project administration): Vera Mariza Henriques de Miranda Costa e Paulo Fernando Lima

Recursos (Resources): Paulo Fernando Lima.

Software: Não se aplica

Supervisão/orientação (Supervision): Vera Mariza Henriques de Miranda Costa

Validação (Validation): Paulo Fernando Lima.

Visualização (Visualization): Vera Mariza Henriques de Miranda Costa, Paulo Fernando Lima e Claudio Luís Piratelli.

Escrita – Primeira Redação (Writing – original draft): Vera Mariza Henriques de Miranda Costa e Paulo Fernando Lima

Escrita – Revisão e Edição (Writing – review & editing): Vera Mariza Henriques de Miranda Costa, Paulo Fernando Lima e Claudio Luís Piratelli.

Fontes de financiamento: Bolsas da Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular – FUNADESP.