

Adoção de estratégias de produção nas indústrias calçadistas de médio e grande porte da cidade Franca-SP

Luciana Rodrigues Pires (UFSCAR) luciana_rpires@hotmail.com

Geandra Alves Queiroz (UFSCAR) geandraqueiroz@gmail.com

Alceu Gomes Alves Filho (UFSCAR) alceu@dep.ufscar.br

Mário Sacomano Neto (UFSCAR) sacomanoneto@gmail.com

Paulo Renato Pakes (UFSCAR) paulopakes@gmail.com

Resumo:

A função produção é estratégica para as empresas, visto que tem o papel de conciliar os requisitos do mercado com os recursos das organizações, visando atingir os objetivos do negócio e torná-lo mais competitivo. Diante disto, este estudo visa identificar as principais estratégias de produção adotadas nas indústrias calçadistas de Franca-SP. Para atingir tal objetivo foi realizado um levantamento do tipo *Survey* com o envio de um questionário para as dez empresas com maior número de funcionários no município. Como resultado foi possível identificar algumas semelhanças das empresas quanto às questões relacionadas ao planejamento da produção e à flexibilidade dos processos. Já as principais diferenças dizem respeito aos critérios de qualidade e à forma como buscam otimizar sua produção.

Palavras chave: estratégia de operações, setor calçadista, prioridades competitivas.

Adoption of production strategies in the medium and large footwear industries of the city Franca-SP

Abstract

The production function is strategic for companies, since it has the role of reconciling the requirements of the market with the resources of the organizations, aiming at achieving the objectives of the business and making it more competitive. In view of this, this study aims to identify the main production strategies adopted in the footwear industries of Franca-SP. To achieve this objective, a survey of the *Survey* type was carried out with the sending of a questionnaire to the ten companies with the largest number of employees in the municipality. As a result, it was possible to identify some similarities of the companies regarding the issues related to production planning and process flexibility. The main differences are related to quality criteria and the way they seek to optimize their production.

Key-words: Manufacturing strategy, footwear industry, competitive priorities.

1. Introdução

A função produção exerce um papel essencial para que as empresas sejam mais competitivas, uma vez que é a responsável por executar as atividades do sistema de transformação de acordo com a estratégia corporativa (WHEELWRIGHT, 1984; SLACK *et al.*, 2009). Alves Filho, Nogueira e Bento (2015) reforçam que as operações têm um papel decisivo no desenvolvimento de um posicionamento competitivo para as empresa. Assim, a estratégia de produção, responsável pelo alinhamento dos objetivos estratégicos e dos recursos de produção, é parte essencial para o sucesso da estratégia do negócio (CHATA; BUTT, 2015).

Nesta pesquisa focaliza-se o setor calçadista de Franca-SP, que tem grande representatividade na indústria calçadista nacional. Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (2017), ele é considerado o maior polo calçadista do estado de São Paulo e, cada vez mais, vem buscando melhorar suas práticas, com a finalidade de se tornar mais competitivo. Para o alcance deste objetivo, a função de produção pode ter um papel decisivo e relevante no desenvolvimento de pesquisa dos diversos setores industriais, inclusive no setor calçadista. Assim, o desenvolvimento desse artigo foi conduzido pela seguinte questão: **“Quais as estratégias de produção das empresas calçadistas francana de médio e grande porte?”**

Deste modo, o objetivo desse artigo é identificar as estratégias de produção adotadas pelas indústrias de médio e grande porte do polo calçadista de Franca, verificando quais são as principais práticas e ferramentas de produção adotadas para alcançar as vantagens competitivas e se manterem em destaque entre as demais empresas do setor. O trabalho contém inicialmente um referencial teórico; em seguida são apresentados o método de pesquisa utilizado e os resultados encontrados e, por fim, as conclusões da pesquisa.

2. Referencial teórico

2.1 Estratégia de Produção

A palavra estratégia teve origem na Grécia Antiga, está associada ao conceito militar. Mintzberg (2006) relata que a palavra estratégia é proveniente do grego *Strategos* e se refere ao papel de comandante do exército e as habilidades necessárias para exercer suas funções. Por esse motivo, o autor faz a comparação dos negócios com as guerras, pois para ambos é preciso estabelecer objetivos e realizar um bom planejamento para alcançar uma meta de superar o adversário, que no mundo dos negócios é associado à imagem do concorrente.

Porter (2004), define estratégia como sendo o ato de executar atividades distintas dos concorrentes ou desempenhar as mesmas atividades, porém de uma maneira diferente. Com o intuito de obter resultados desejados é necessário desenvolvê-las para operar em um longo espaço de tempo, além de abordar várias atividades dentro da empresa.

Dentro das organizações existem níveis diferentes de estratégias. Hayes (2008) detalha os três níveis relacionados ao gerenciamento de estratégias, são eles: Nível mais alto, que aborda estratégias corporativas que envolvem decisões sobre qual mercado a empresa participará.

Segundo nível, refere-se a cada uma das unidades estratégicas de negócios (UEN), como a empresa se posiciona para alcançar e manter uma vantagem competitiva, considerando as necessidades dos consumidores e as forças e fraquezas dos concorrentes. E o terceiro são as estratégias funcionais: marketing/vendas, produção, controladoria/finanças e pesquisa e desenvolvimento. Wheelwright (1984) subdivide estratégia em: estratégias corporativas, estratégias de negócios e estratégias funcionais:

- Estratégia corporativa: está associada à corporação, ela tem como propósito gerenciar os recursos corporativos, coordenar os objetivos estratégicos da organização e determinar os negócios que a organização irá fazer parte;
- Estratégia de negócios: define as ligações entre as operações e a organização. Ela é responsável por especificar os limites dos negócios, buscar novas oportunidades, analisa as mudanças ambientais e determina bases para a empresa alcançar e manter uma vantagem competitiva; e
- Estratégia funcional: especifica como a determinada função dará suporte à vantagem competitiva desejada pela estratégia de negócios e como ela complementará as outras estratégias funcionais, conforme mostrado na Figura.

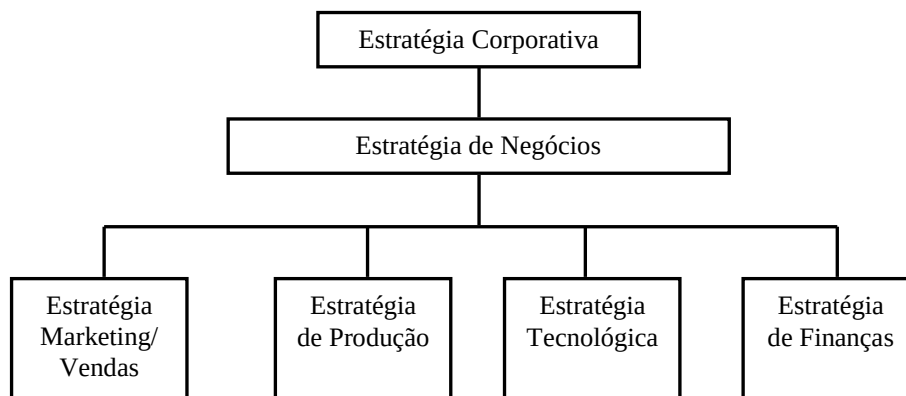


Figura 1 – Hierarquia das estratégias por Wheelwright, 1984, pg.83.

A estratégia de produção, também conhecida como estratégia de operações e estratégia de manufatura, está inserida dentro da estratégia funcional definida por Wheelwright (1984). Segundo Voss (1995), o estudo sobre esse conceito e suas práticas tem crescido nos últimos 40 anos. Na década de 40 e 50, pesquisadores da *Harvard Business School* começaram a analisar o comportamento competitivo dentro das indústrias, o qual gerou interesse nos mesmos em se aprofundarem neste conceito.

O estudo de Skinner (1969) chamou a atenção para que o conceito de que a função produção tem como objetivo definir alternativas mais compatíveis ao sistema de produção, levando em consideração as prioridades definidas na estratégia corporativa. Dessa forma, suas considerações fizeram com que a manufatura aproximasse a estratégia empresarial do setor produtivo estreitando os vínculos entre estes setores na empresa.

Este mesmo autor define a estratégia de produção como o conjunto de planos políticas por meio dos quais a companhia tenta obter vantagens sobre seus competidores e inclui planos para a produção e venda de produtos para um particular conjunto de consumidores. Fine e Hax (1985) complementam que a estratégia de produção é uma parte crítica da estratégia corporativa e de negócios, compreendendo um conjunto bem coordenado de objetivos e programas de ação, buscando garantir, a longo prazo vantagem competitiva sob seus competidores.

De acordo com Hayes (2008) a estratégia de produção é um conjunto de objetivos, políticas e restrições autoimpostas que conjuntamente descrevem como a organização se propõe a dirigir e desenvolver todos os recursos investidos nas operações, de forma a melhorar executar (e possivelmente redefinir) sua missão.

Resumidamente, como afirmam Amoalo-Gyampa e Acquaa (2008), a estratégia de produção refere-se às competências que a empresa desenvolve por meio da função produção e, conforme Slack e Lewis (2011), se trata de um padrão global de decisões que modelam, a longo prazo, a capacidade de uma operação em contribuir com a estratégia formulada.

Skinner (1974) resume que para obter bons resultados, a estratégia de operações deve ser alinhada verticalmente, ou seja, garantir a consistência entre os objetivos estratégicos da empresa e das operações e, alinhada horizontalmente, isto é, garantir a coerência entre as objetivos das operações (ou seja, custo, qualidade, entrega e flexibilidade) e as práticas das operações, os quais fazem parte do conteúdo da estratégia de produção.

Segundo Voss (1995) o conteúdo da estratégia de produção também possui uma lógica de hierarquia de decisões. As definições das prioridades competitivas, atuam como diretrizes para as decisões estruturais e essas norteiam as infraestruturais. Assim, há uma importante relação quanto à composição das prioridades competitivas pois são elas que determinam a melhor forma de especificar e combinar os recursos estruturais e infraestruturais de produção.

Slack et al. (2009) definem cinco prioridades competitivas, os autores denominam “objetivos de desempenho”. São eles: qualidade, velocidade de entrega, confiabilidade na entrega, flexibilidade e custo. Hayes e Wheelwright (1984) e Hayes et al. (2008) ao abordarem o conteúdo da estratégia de produção, consideram o seguinte de prioridades competitivas da produção: custo, qualidade, desempenho de entrega e flexibilidade. A partir de uma pesquisa sobre o tema Leong, Snyder e Ward (1990) definiram tais prioridades competitivas:

- Custo: produção e distribuição de produtos no menor custo possível;
- Qualidade: produção de produtos com alta qualidade e padrão de desempenho;
- Desempenho de entrega: disponibilidade e menor tempo de entrega;
- Flexibilidade: capacidade em alterar o mix de produto e volume.

Com relação as áreas de decisão estruturais e infra-estruturais, estas diferem na dimensão de tempo. Hayes e Wheelwright (1984) e Hayes et al. (1988) afirmam que as decisões estruturais estão relacionadas ao que trará impacto de longo prazo e necessitam de um considerável investimento de capital. Além disso, estas decisões requerem definições de:

- Capacidade de produção: decidir a quantidade a ser produzida e a forma de produção;
- Decisões de instalação: definir onde será localizada a planta industrial, o porte e projetar o layout;
- Tecnologia: verificar o tipo de equipamento e sistemas que serão necessários e o tipo de processo;
- Integração vertical: determinar o que será feito internamente e como será o relacionamento com os fornecedores.

No que tange as decisões infra estruturais, são aquelas de curto prazo relacionadas à gestão da empresa, tais como aspectos de:

- Capital intelectual: traçar quais as habilidades e nível de educação necessários para o corpo de colaboradores e como serão as políticas de contratação;
- Programas de qualidade: planejar como será feita a prevenção a defeitos, monitoramento e intervenção;
- Planejamento e controle da produção e de matéria-prima: definir as políticas de compra e os critérios de decisão de seleção de fornecedores;
- Organização: determinar como serão estruturados o sistema de indicadores de desempenho e qual a função dos líderes;
- Desenvolvimento de novos produtos: decidir o que compartilhar com os fornecedores e clientes.

A escolha nas áreas de decisão e a definição das prioridades e o alinhamento de ambas com a estratégia competitiva, segundo Voss (1995), pode determinar o sucesso ou o fracasso das empresas. Para o autor, uma maneira de conseguir gerar compatibilidade é por meio da integração com as demais áreas funcionais, visto que as relações entre a função produção e as demais permite que as pessoas da organização tenham o mesmo objetivo na realização de suas atividades.

Em síntese, como descreve Roden, Lewis e Slack (2015) uma estratégia de produção deve gerar valor e fornecer um nível de serviço adequado, criar conhecimento organizacional e

permitir o planejamento para conciliar requisitos e recursos do mercado

2.2 O setor calçadista

Esse setor iniciou seu processo no Rio Grande do Sul, nesse período a produção era realizada de forma artesanal, hoje em dia o cenário mudou, há muita automação nos processos. A alta concorrência do mercado econômico estimula as empresas buscarem a satisfação de seus consumidores, por isso investem mais em design e conforto dos modelos (ZINGANO; OLIVEIRA, 2014).

De acordo com os dados de 2015 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) o Brasil possui em média 8 mil empresas calçadistas, São Paulo é considerado o segundo estado que detém maior número de indústrias, totalizando 2.422. Do total de empresas localizadas no estado de São Paulo, Franca se destaca com 1.496 empresas calçadistas, seguida pelas cidades de Birigui, 313 empresas, e Jaú com 218. Em razão dessa alta competitividade imposta até hoje, as empresas necessitam passar constantemente por medidas de reestruturação produtiva, com a finalidade de obter melhores resultados.

Uma pesquisa realizada pelo Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca (SINDIFRANCA, 2011), evidencia a relevância da cadeia produtiva coureiro-calçadista de Franca no setor nacional. Esse estudo aponta que o setor calçadista possui 1015 empresas em atividades na região, composto por 283 fornecedores de insumos e matérias primas, 467 produtores e 265 empresas prestadoras de serviços de mão de obra terceirizada (incluindo bancas de pesponto). Outra classificação realizada nesse estudo é em relação ao porte dessas empresas, verifica-se que 63% são de porte micro (1 a 19 empregados), 29,2% (de 20 a 99 empregados) são de pequeno porte, as médias (100 a 499 empregados) somam 7,3% e as grandes (500 ou mais empregados) são 0,6% do total de empresas. A tabela 1 retrata a quantidade de empresas de acordo com seu porte (micro, pequena, média e grande) e seu segmento (fornecedoras, prestadoras e produtoras).

Porte	Fornecedores	Prestadoras	Produtoras	Total
Micro	193	234	212	639
Pequena	74	27	195	296
Média	16	4	54	74
Grande	-	-	6	6
Total	283	265	467	1.015

Fonte: SINDIFRANCA, 2011.

Tabela 1 – Número de indústria por porte e segmento

A tabela acima expõe a realidade do polo calçadista francano, que possui toda estrutura produtiva de um cluster; concentrações geográficas de companhias e instituições num setor específico. Agregando várias organizações importantes para competição, como fornecedores de matéria-prima, componentes, maquinários e serviços (PORTER, 1999).

Gorini apud Navarro (1998) expõe que o município é classificado como cluster. Pois, possui além das fábricas, produtores de insumos como: solados, adesivos, curtumes, máquinas e equipamentos, agentes de mercado interno e externo e, principalmente, instituições que buscam desenvolver e transmitir inovações tecnológicas e gerenciais como o IPT, SENAI, SEBRAE e universidades. Devido a quantidade de empresas e a alta produção, Franca é considerada como um grande polo do setor calçadista.

3. Método de pesquisa

O método de pesquisa utilizado nesse artigo foi o levantamento tipo *Survey*, com a finalidade de avaliar uma amostra expressiva de um problema a ser investigado e analisar as conclusões extraídas desta avaliação. Em razão do artigo se pautar em análises das empresas calçadistas de médio e grande porte, que utilizam diferentes estratégias de operações, optou-se por realizar uma pesquisa *survey* exploratória-descritiva, uma vez que o intuito é obter uma visão inicial sobre o problema estudado e fornecer bases para estudos mais detalhado.

Segundo Forza (2002), este método de pesquisa explica e/ou prevê a ocorrência de um fenômeno, além de testar uma teoria já existente e permitir o avanço no conhecimento de um assunto. Quando a *survey* é de caráter exploratório, pode fornecer informações de modo a tornar o fenômeno estudado mais familiar e compreendido. No caso deste trabalho, busca-se identificar as características principais de estratégias de operações de empresas calçadistas de Franca-SP. Os passos utilizados nesta pesquisa podem ser visualizados na figura 2.

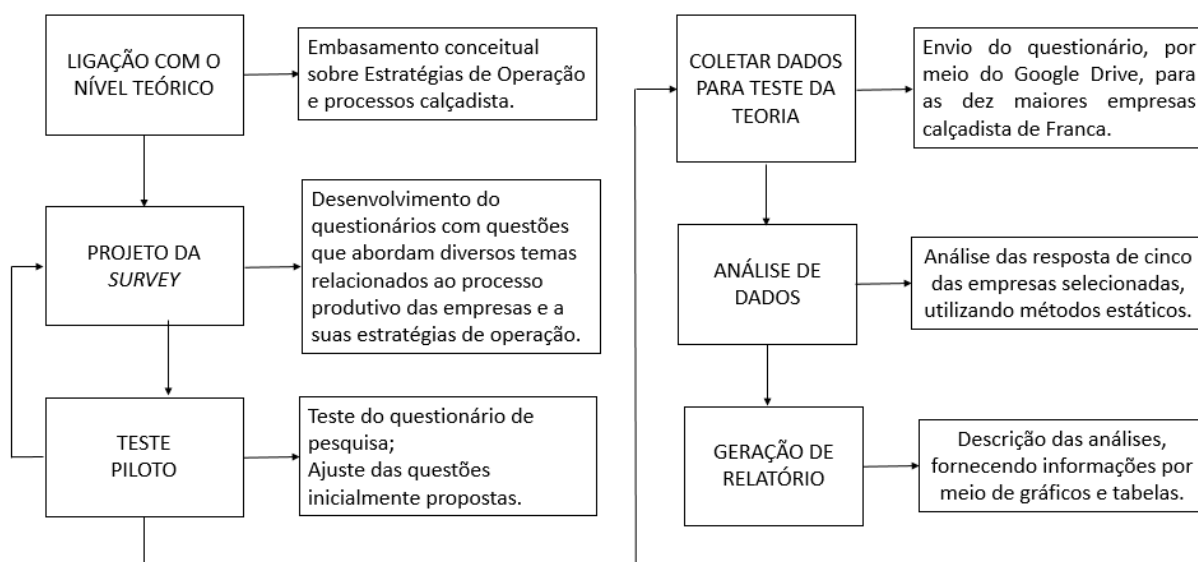


Figura 2 – Condução da Survey baseado em Forza (2002).

O primeiro passo foi definir a estrutura teórica, por meio do embasamento conceitual sobre estratégias de produção. Posteriormente, para delimitar a abrangência da amostra foi coletado informações no Sindicato da Indústria de Franca (Sindifranca), o qual forneceu uma lista das 10 maiores empresas produtoras de calçados do município, de acordo com o número de funcionários. Portanto, conforme aponta a Tabela 1, estas amostra abrange as organizações de médio e grande porte.

A partir disto foi elaborado um questionário com 65 questões, abordando o tema de estratégia de produção na indústria calçadista. Após sua elaboração, o mesmo foi submetido a um teste-piloto com duas pessoas diretamente relacionadas ao setor calçadista, as quais orientaram organizar as questões em diferentes tópicos, abordando os temas relacionados ao aspecto mercadológico, processo de produção, planejamento e controle de produção, gestão da qualidade, prioridades competitivas e dimensões competitivas.

Após aprovação do questionário, foram feitos contatos telefônicos e via e-mail com os responsáveis pelo setor de produção, conforme sugerido por Kim (2006), pois estas pessoas

são responsáveis por manter a função produção em sintonia com a estratégia corporativa. No anexo aos e-mails estavam a carta de apresentação do trabalho, as recomendações para o preenchimento, os agradecimentos por participarem da pesquisa e o link eletrônico do *Google Drive* para acesso ao questionário.

Porém, houve restrições no fornecimento de dados de algumas empresas, por alegarem não ser permitida divulgação de informações a não colaboradores. Contudo, apesar das restrições, foi possível obter uma taxa de retorno de 50% do universo inicialmente proposto, contendo 10 empresas. Portanto, a amostra desse estudo é composta por 5 empresas, as quais serão mencionadas como: Empresa A, Empresa B, Empresa C, Empresa D e Empresa E. No que tange aos produtos fabricados pelas empresas, objeto dessa pesquisa, duas delas fabricam apenas sapatos masculinos, outras duas realizam fabricação de calçados unissex (masculino e feminino) e, apenas uma abrange o processo de fabricação de calçados infantis.

4. Apresentação e análise dos resultados

4.1 Estrutura das empresas estudadas

Para apresentar a estrutura das empresas utilizou-se o método estatístico de distribuição de classes, aplicando-se a fórmula de Sturges para definir o número de classes e com base na fórmula de divisão da Amplitude Total (AT) pelo resultado de K (obtido através da fórmula de Sturges), chegou-se as tabelas que demonstram a disposição dos dados.

Na Tabela 2 é apresentada a segmentação das empresas com base no número de funcionários que possuem. Percebe-se que na distribuição 80% dessas empresas possuem entre 325 e 424 empregados.

Nº	Classes	Frequência	Frequência Relativa (%)
1	325 ----- 424	4	80%
2	424 ----- 523	0	0%
3	523 ----- 622	1	20%
-	TOTAL	5	100%

Fonte: Dados Primários – Elaboração Própria, 2018.

Tabela 2 – Número de Empregados

Já na Tabela 3, a seguir, apresenta-se o número de produção de pares de calçados, por dia, sendo que 60% das empresas pesquisadas possuem uma produção que varia entre 2.000 e 3.333 pares diariamente. O teto da pesquisa, possui uma empresa que produz de 4.666 a 6.000 pares por dia.

Nº	Classes	Frequência	Frequência Relativa (%)
1	2.000 ----- 3.333	3	60%
2	3.333 ----- 4.666	1	20%
3	4.666 ----- 6.000	1	20%
-	TOTAL	5	100%

Fonte: Dados Primários – Elaboração Própria, 2018.

Tabela 3 – Produção de pares de calçados (por dia)

No que tange aos produtos fabricados, a Empresa A é a única que produz sapatos masculinos,

femininos e infantis. Já a Empresa D fabrica sapatos masculinos e femininos, as empresas B e E fabricam apenas sapatos masculinos, e a empresa C abrange apenas o processo de fabricação de calçados infantis.

Portanto, realizou-se um resumo do perfil das empresas pesquisadas, tendo em vista que esse perfil pode influenciar diretamente na análise dos demais resultados.

4.3 Práticas unânimes e de consenso nas empresas

Essa subseção apresenta as perguntas que tiveram respostas unânimes ou consensuais. Por unânime temos as perguntas que obtiveram respostas 100% idênticas, ou seja, todos responderam de forma igual. Em relação ao Consenso estão as perguntas que 80% responderam de forma igual e, portanto, houve 20% de resposta de dispersão. No Quadro 1, apresentam-se as respostas que estão enquadradas na categoria de unânimes.

Pergunta	Resposta
Qual a quantidade de modelos fabricados?	Mais de 50
Como é feita a entrega do produto ao cliente?	Transportadora
Com quantos fornecedores a empresa relaciona-se?	Mais de 20
É feito algum tipo de avaliação do fornecedor? Se sim, qual a sistemática, quais os fatores considerados (preço, qualidade, prazo, flexibilidade)?	Sim, todos os fatores acima citados
Tem algum sistema para planejamento e controle da produção?	Sim, a empresa possui um Sistema de Gestão Empresarial (ERP)
Tem algum sistema integrado com os varejistas?	Não possui nenhum sistema integrado com os varejistas
Custos de mão de obra direta:	Muito importante

Fonte: Dados Primários – Elaboração Própria, 2018.

Quadro 1 – Unânimes

As relações desenvolvidas pela empresa se diluem por diversas ramificações, conforme apresentado no quadro de unanimidades. Desta maneira o processo de gestão se torna uma condição indispensável para o crescimento da empresa. Todo esse processo é fundamental em um mercado competitivo, pois conforme já explicitado pelos autores, como Hayes (2008), Wheelwright e Clark (1988) mecanismos que envolvem custos, qualidade e outras virtudes administrativas são condições orgânicas para as empresas. O Quadro 2, a seguir, apresenta as perguntas que estão relacionadas a categoria de consenso, apresenta-se a resposta da maioria (80%) e a resposta de dispersão (20%).

Pergunta	Respostas Consenso	Dispersão
Como é o fluxo de produção?	Contínuo	Célula
Qual o porte dos principais fornecedores?	Médio	Grande
Como é a relação com os principais fornecedores? Existe algum tipo de aliança, contrato de cooperação ou suprimento?	Confiança adquirida ao longo dos anos de parceria	Contrato de cooperação ou suprimento
Como opera o sistema (estoque/encomenda)?	Produz após pedido	Produz para estoque (previsão de demanda)
Custos de materiais diretos	Muito importante	Importante
Qualidade de projeto (desempenho projetado das características)	Muito importante	Importância média

principais do produto):		
Resolução de problemas de clientes:	Muito importante	Importante

Fonte: Dados Primários – Elaboração Própria, 2018.

Quadro 1 – Consenso

Desta mesma maneira, o quadro de consenso entre as empresas pesquisadas traz abordagens importantes referentes ao tema do organismo de produção industrial, contudo apontando novas variáveis para serem analisadas. Essas variáveis dizem respeito a relação de operações e organização, apontada por Wheelwright (1984) que subdivide estratégia em: estratégias corporativas, estratégias de negócios e estratégias funcionais. Portanto, a pesquisa aponta a intencionalidade das empresas em realizar os trâmites estratégicos buscando maior eficácia.

4.4 Prioridades competitivas das empresas

Nesta seção questionou-se quais os critérios para a seleção de fornecedores e os ganhadores de pedido. A primeira pergunta foi: “Qual ou quais os critérios utilizados para a escolha do fornecedor?” A resposta recebida compreende que 60% das empresas pesquisadas têm como fator determinante o Preço, Qualidade e Prazo. Posteriormente, questionou-se (conforme Figura 13) *quais as maiores exigências dos clientes atualmente?* As respostas resultaram em 40% das empresas, em consenso, que a qualidade e custo são as principais exigências dos clientes.

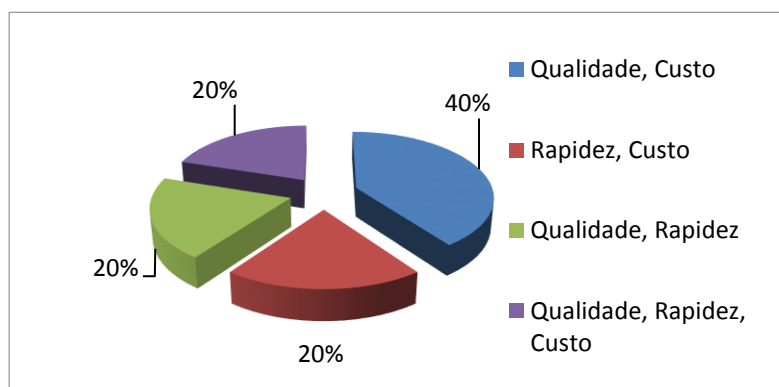


Figura 3 – Quais são as maiores exigências dos clientes atualmente? – Elaboração Própria, 2018.

Para compreender o mercado atingido por essas organizações questionou-se a venda para , e apenas uma empresa alegou não exportar seus produtos. Este fato pode justificar a qualidade como sendo a principal prioridade competitiva destas empresas, considerando o público internacional mais exigente. Por fim, questionou-se sobre a flexibilidade destas organizações, conforme pode ser visualizado na figura a seguir.

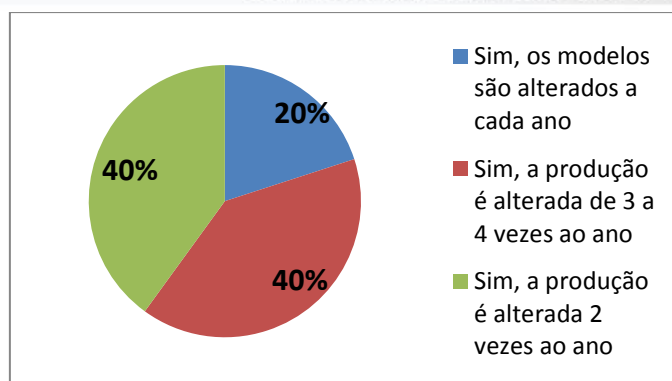


Figura 4 – A empresa troca seus modelos de acordo com as coleções? – Elaboração Própria, 2018.

Questionou-se às empresas participantes, se havia troca nos modelos em consonância as coleções e, se sim, quantas vezes ao ano. Entre as empresas pesquisadas, percebe-se que essas alteram mais de uma vez ao ano a produção em função das coleções. No próximo tópico serão discutidos acerca das áreas de decisões destas empresas.

4.5 Áreas de decisão

No que diz respeito às capacidades de produção das instalações, a empresa A considera como principal ação o investimento em maquinários com a finalidade de otimizar a produção. Já as empresas B e C consideram relevante a otimização do espaço para atenderem suas demandas. E por fim as empresas D e E relataram a importância de desenvolver um *layout* de acordo com seus processos produtivos e se necessário há possibilidade para mudanças de barracões. Segundo Slack *et al.* (2009), o desenvolvimento de *layout* favorece o processo fabril e possibilita a empresa uma maior flexibilidade da demanda. Com base nas análises e neste fundamento é possível afirmar que as empresas D e E possuem uma facilidade de readequação em suas demandas.

Ainda de acordo com o autor, a otimização da produção é uma das ações implementadas pelas empresas para auxiliar no processo de fabricação. Na análise realizada foi possível identificar que as empresas B, C e E realizam atividades que propiciam a otimização da produção mediante a implementação de fluxos de produção contínuos e a utilização de esteiras nos processos. Já a empresa A acredita que a melhor forma de obter vantagem competitiva no processo produtivo é por meio do recrutamento de mão de obra qualificada. E a empresa D acredita que as vantagens são obtidas por meio da aquisição de novas tecnologias, que muitas vezes são encontradas em feiras específicas do setor.

Com base nos estudos de Garvin (1993), a qualidade é um fator fundamental para a competitividade da empresa. Foi possível comprovar isto na prática, pois as 5 empresas questionadas relataram que a gestão da qualidade é realizada por funcionários treinados e capacitados, que fazem o uso de sistemas de controle integrados e indicadores específicos para realizarem a revisão dos produtos fabricados.

As empresas A, B e C afirmam que para a realização de um bom planejamento e controle da produção é fundamental o investimento em sistemas próprios que facilitem a elaboração dos planos mestres de produção e auxiliem o controle de tais planos através de indicadores diários de produção. A realização destas ações na literatura já era citada por Machline (1979), que explicava que o planejamento é a elaboração de planos que determinam a produção diária das empresas. E que o controle é o acompanhamento da realização destes planos conforme o planejado. Contudo, a empresa D informa que o planejamento está associado à gestão de

estoque e compras, com a finalidade de abastecer de forma eficaz o processo produtivo e atender melhor a demanda dos clientes cumprindo com os prazos de entrega. Por fim, a empresa E relata a necessidade de um planejamento flexível para atender uma baixa e variável demanda a qual não possibilita tempo hábil para o planejamento, o que vai contra a citação do autor acima e a difere das demais empresas analisadas.

Com relação à administração de fornecedores, todas as empresas submetidas ao questionário informaram que é fundamental que os compradores possuam um bom relacionamento com os fornecedores, para que se tenha facilidade nas negociações de preço, prazo e qualidade dos produtos, que foram as variáveis mais importantes identificadas nas questões de múltipla-escolha. Tais variáveis vão ao encontro das principais prioridades competitivas citadas por Hayes (2008), Wheelwright e Clark (1988).

As cinco empresas apresentaram respostas próximas umas das outras, mostrando que as empresas líderes do setor calçadista francano possuem ações e estratégias similares. Isto indica que as questões relacionadas a planejamento, qualidade e flexibilidade são referenciais que as mantêm em posições de destaque no setor.

5. Considerações finais

A realização deste artigo permitiu identificar quais são as estratégias de produção adotadas pelas empresas de médio e grande porte do setor calçadista da cidade de Franca-SP para se manterem sempre à frente a competitividade desse mercado.

No que diz respeito ao planejamento da produção, estas empresas realizam reuniões semanais com os supervisores, com o objetivo de analisar a produção atual e planejar a produção futura. Para esta análise, a empresa conta com os diários de produção, facilitando assim a elaboração de planos para maximizar a produção, sem perder a qualidade.

Com relação às prioridades competitivas, observou-se que qualidade, custo e flexibilidade são as principais. As empresas se relacionam com vários fornecedores, os avaliam constantemente em relação aos preços, prazos e flexibilidade, com o objetivo de negociar o melhor preço e minimizar os custos de produção, fator considerado muito importante por todas as empresas estudadas. No entanto, não houve consenso entre as empresas no que diz respeito às maiores exigências dos clientes. Algumas apontam qualidade e custo como os principais fatores, outra, qualidade e rapidez e outra, rapidez e custo, deixando evidente a variabilidade dos perfis dos clientes. Mas isto também reforça que os três fatores mais importantes para eles são qualidade, custo e rapidez, não necessariamente nessa ordem.

Quanto às práticas para otimização da produção, as empresas têm concepções distintas sobre as estratégias que podem ser adotadas. As estratégias mais adotadas são: utilização de esteiras para otimizar a produção, recrutamento de mão de obra qualificada e utilização de novas tecnologias.

De modo geral o artigo possibilitou verificar que existem melhorias a serem realizadas no setor calçadista, no que tange às estratégias de operações. Deste modo, sugere-se como pesquisas futuras, um estudo multi-caso, considerando mais empresas do mesmo segmento, além de analisar empresas localizadas em outras regiões. Outra possibilidade, seria integrar nas análises os demais segmentos da cadeia, como fornecedores e prestadores de serviços, visto que o município de Franca é considerado um *cluster* calçadista.

Referências

- ALVES FILHO, A. G.; NOGUEIRA, E.; BENTO, P. E.** *Operations strategies of engine assembly plants in the Brazilian automotive industry*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 35 Iss 5 pp. 817 – 838. 2015.
- AMOAKO-GYAMPAH, K.; ACQUAAH, M.** *Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment*. International Journal of Production Economics, v. 111, n. 2, p. 575-592, 2008.
- CHATHA, K. A; BUTT, I.** *Themes of study in manufacturing strategy literature*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 35 Issue: 4, pp.604-698, 2015.
- FINE, C. H.; HAX, A. C.** *Manufacturing strategy: a methodology and an illustration*. Interfaces, v. 15, n. 6, p. 28-46, 1985.
- FORZA, C.** *Survey research in operations management: a process-based perspective*. International journal of operations & production management 22.2 (2002):152-194.
- GARVIN, D. A.** *Manufacturing strategic planning*. California management review, summer, 1993.
- HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, Steven C.** *Restoring our competitive edge: competing through manufacturing*. New York, NY: Wiley, 1984.
- HAYES, R.H., WHEELWRIGHT, R.; CLARK, K.B.** *Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization*, The Free Press, New York, 1988.
- HAYES, R. H., UPTON, D.; PISANO, G.** *Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva*. Bookman, 2008.
- LEONG, G.K.; SNYDER, D.L.; WARD, P.T.** *Research in the process and content of manufacturing strategy*. Omega International Journal of Management Science, v. 18, n. 2, p. 109-122, 1990.
- MACHLINE, C. et. al.** *Manual de administração e produção*. 5º ed. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- MINTZBERG, H.** *O Processo da Estratégia-4*. Bookman Editora, 2006.
- PORTER, M. E.** *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Gulf Professional Publishing, 1999.
- PORTER, M. E.** *Estrategia competitiva*. Elsevier Brasil, 2004.
- RODEN, S., LEWIS, M.; SLACK, N.** *Operations management*. Wiley Encyclopedia of Management, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester. 2015.
- SINDIFRANCA.** *Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca*. Franca. Disponível em: <<http://www.sindifranca.org.br>>. Acesso em: 05 jun.2017.
- SKINNER, W.** *Manufacturing-missing link in corporate strategy*. (1969): 136- 145.
- SKINNER, W.** *The focused factory*. Brighton, MA: Harvard Business Review, 1974.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.** *Administração de Produção*. São Paulo: Atlas, 2009.
- SLACK, N.; LEWIS, M.** *Operations Strategy*, Prentice Hall, 2nd ed., New York, NY, 2008.
- VOSS, C. A.** *Alternative paradigms for manufacturing strategy*. International Journal of Operations & Production Management 15.4 (1995): 5-16.
- WHEELWRIGHT, S. C.; CLARK, K. B.** *Dynamic manufacturing: Creating the learning organization*. Simon and Schuster, 1988.
- WHEELWRIGHT, S. C.** *Manufacturing strategy: defining the missing link*. Strategic management journal 5.1 (1984): 77-91.
- ZINGANO, E. M.; DE OLIVEIRA, J. C.** *Caracterização do complexo Calçadista Brasileiro e as causas da queda de seu desempenho na última década*. Rio Grande do Sul, 2014. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/view/5429>>. Acesso em: 24 out. 2016