

# **GESTÃO DO DESEMPENHO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO NO PÓLO CALÇADISTA DE JAÚ - SP**

**Vagner Cavenaghi**

**Israel Brunstein**

## **Resumo:**

*A Era de Competição trouxe muitas mudanças, para o ambiente dos negócios e, conseqüentemente, para as estratégias de negócios. Pesquisas recentes demonstram, que as empresas encontram muita dificuldade, em executar suas estratégias de negócios e, em alguns casos, chegando a comprometer o desempenho empresarial esperado. O objetivo principal, deste estudo, foi identificar um modelo, que possibilitasse o planejamento e o controle do desempenho da empresa, de forma que auxiliasse os gestores, na execução do seu papel, e assim, contribuir para que a empresa alcance os objetivos estratégicos pretendidos. Procurou-se assim identificar os principais conceitos que envolvem o desenvolvimento de Gestão do Desempenho. Por meio de uma Pesquisa de Campo, com característica exploratória, realizada em empresas de manufatura de calçados, localizadas no Pólo Calçadista de Jaú, São Paulo, procurou-se identificar o grau de alinhamento da Área de Manufatura, com as estratégias de negócios. Identificado o referencial conceitual dos temas abordados e as evidências das práticas gerenciais, nas empresas de manufatura de calçados pesquisadas, foi possível propor um modelo genérico de Sistema de Gestão do Desempenho Empresarial SGDE, fundamentado na estrutura dos conceitos de gestão do desempenho do Balanced Scorecard.*

## **Palavras-chave:**

**Área temática:** *A Medição de Desempenho Gerencial*

**GESTÃO DO DESEMPENHO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO NO  
PÓLO CALÇADISTA DE JAÚ - SP.**

Prof. Dr. Vagner Cavenaghi

Docente do Departamento de Engenharia de Produção – Faculdade de  
Engenharia de Bauru – Universidade Estadual Paulista – UNESP  
Rua José Fernandes, 8-75 – CEP 17016-180 – Bauru – SP.

[vcavenaghi@uol.com.br](mailto:vcavenaghi@uol.com.br)

Prof. Dr. Israel Brunstein

Docente do Departamento de Engenharia de Produção – Escola Politécnica da  
Universidade de São Paulo – USP.

ÁREA TEMÁTICA: A MEDIÇÃO DO DESEMPENHO GERENCIAL.

## GESTÃO DO DESEMPENHO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO NO PÓLO CALÇADISTA DE JAÚ - SP.

ÁREA TEMÁTICA: A MEDIÇÃO DO DESEMPENHO GERENCIAL.

### RESUMO

A Era de Competição trouxe muitas mudanças, para o ambiente dos negócios e, conseqüentemente, para as estratégias de negócios. Pesquisas recentes demonstram, que as empresas encontram muita dificuldade, em executar suas estratégias de negócios e, em alguns casos, chegando a comprometer o desempenho empresarial esperado.

O objetivo principal, deste estudo, foi identificar um modelo, que possibilitasse o planejamento e o controle do desempenho da empresa, de forma que auxiliasse os gestores, na execução do seu papel, e assim, contribuir para que a empresa alcance os objetivos estratégicos pretendidos.

Procurou-se assim identificar os principais conceitos que envolvem o desenvolvimento de Gestão do Desempenho. Por meio de uma Pesquisa de Campo, com característica exploratória, realizada em empresas de manufatura de calçados, localizadas no Pólo Calçadista de Jaú, São Paulo, procurou-se identificar o grau de alinhamento da Área de Manufatura, com as estratégias de negócios.

Identificado o referencial conceitual dos temas abordados e as evidências das práticas gerenciais, nas empresas de manufatura de calçados pesquisadas, foi possível propor um modelo genérico de Sistema de Gestão do Desempenho Empresarial – SGDE, fundamentado na estrutura dos conceitos de gestão do desempenho do **Balanced Scorecard**.

### 1. INTRODUÇÃO.

Um ponto a ser analisado, quando se pensa em avaliação do desempenho empresarial, é a definição da amplitude dos indicadores, definidos para medir o desempenho da empresa.

Robert Kaplan e David Norton, professores da Harvard University, por meio de um artigo publicado na Harvard Business Review em 1992<sup>1</sup>, propuseram uma nova abordagem de avaliação de desempenho empresarial, denominada “Balanced Scorecard” (BSC), que busca facilitar e possibilitar o alinhamento das ações do dia-a-dia da empresa – ao nível dos processos internos – à Visão da empresa, permitindo que todos os participantes possam identificar a importância da função que desempenham, para que a empresa atinja a sua Visão de negócio.

O que o modelo BSC propõe, é uma forma sistemática de se medir o grau de atingimento das estratégias que, uma vez implementadas, deverão

---

<sup>1</sup> KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The “Balanced Scorecard” – measures that drive performance. **Harvard Business Review**. p. 71-79, january-february 1992.

conduzir, de forma eficaz, a empresa, rumo à sua Visão. Entende-se que, com essa abordagem, dimensão estratégica *versus* dimensão operacional, ou, desempenho financeiro e desempenho não-financeiro, define um novo papel, para a Área de Manufatura, assim como um novo perfil de atuação gerencial, para seus gestores, observando as características técnicas, a capacidade de decisão e a implementação de mudanças.

Este estudo tem a finalidade de contribuir para a construção do conhecimento, que possa facilitar o entendimento dos objetivos estratégicos, traduzidos em objetivos operacionais.

## 2. ESTRATÉGIA DE MANUFATURA.

A partir da abordagem de SKINNER (1969), o reconhecimento da manufatura como parte da estratégia competitiva de uma empresa, não pode mais ser negligenciado, por seus administradores. Muitos estudos surgiram após essa data – WHEELWRIGHT (1978), HILL (1985), WHEELWRIGHT; HAYES (1985), GARVIN (1993), STALK (1988), BOLWIJN; KUMPE (1990), SLACK (1991) – e identificaram dimensões de desempenho individuais, da Área de Manufatura que, implementados, possibilitariam criar uma Estratégia de Manufatura, que contribuísse com as estratégias de negócios.

Conforme BRUNSTEIN (1994:23), o “acirramento da competição conduziu as empresas a etapas seqüenciais e razoavelmente bem definidas de evolução em sua capacidade de competir”. A observação do comportamento empresarial no mercado, ao longo do tempo, possibilita a verificação da evolução das exigências do mercado, predominantemente, em preço nos anos 60, para o conceito de singularidade nos anos 90, passando por exigências de qualidade e variedade da linha de produtos. Em cada etapa das exigências do mercado, um critério de desempenho foi identificado como importante, para assegurar competitividade para a empresa. Assim, para cada etapa, conforme demonstrado na Figura 1, temos as exigências do mercado e critério de desempenho correspondente. Segundo BRUNSTEIN (1994), cada critério de desempenho representa um tipo de desafio, com características distintas para a gestão de produção e cada uma das etapas, exige que as anteriores tenham atingido a maturidade.

<b>Exigência de Mercado</b>	<b>Anos</b>	<b>Critério de Desempenho</b>
Preço	60	Eficiência
Qualidade	70	Qualidade
Variedade da linha de produto	80	Flexibilidade
Unicidade/Singularidade	90	Inovação

Fonte: Adaptada de BRUNSTEIN, Israel. Controladoria e Competitividade. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS, 1., 1994, São Leopoldo. *Anais*. São Leopoldo: Editora Unisinos, 1995. p. 23.

Figura 1 – Relações entre o mercado e o desempenho no tempo.

Posicionamento semelhante, quanto à capacitação por etapas, assumem FERDOWS; De MEYER (1990), ao sugerirem a existência de um modelo acumulativo de competências, fazendo analogia com um cone de areia, que representa os programas de ação, visando capacitação e desempenho em prioridades competitivas nas dimensões: Qualidade, Desempenho nas Entregas, Flexibilidade e Custo.

Se considerarmos, que velocidade e confiabilidade de entrega, estão associadas com a métrica “tempo” e que o preço de venda é formado em função dos custos de produção e as variáveis de mercado, pode-se aceitar que as principais dimensões de desempenho, da Área de Manufatura e, conseqüentemente, o conjunto de medidas de desempenho, pode ser definido nas dimensões de **qualidade, tempo, flexibilidade e custo**. As diretrizes e decisões estratégicas, para a empresa prosperar, ser competitiva e alcançar seus objetivos empresariais, passam, necessariamente, pela manufatura.

### 3. ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO DESEMPENHO.

Por que mensurar? Pode-se responder a essa questão com a afirmação de que o sucesso e a continuidade de uma empresa dependem de seu desempenho, o qual deve considerar também medidas, que permitam avaliar com que intensidade uma empresa alcança os seus objetivos pretendidos.

A discussão sobre sistemas de mensuração não é tão recente. Podemos identificar importantes reflexões, sobre as necessidades das empresas repensarem seus sistemas tradicionais de medidas de desempenho, a partir do início dos anos 80, quando as empresas de manufatura se depararam com muitas mudanças tecnológicas e o início do processo de competição globalizada.

KAPLAN (1983), relata, com muita clareza, os problemas de desempenho que as empresas de manufaturas americanas sofreram, com a concorrência de empresas japonesas e européias, e sugere que se desenvolvam medidas não-financeiras, para um melhor desempenho da manufatura. KAPLAN (1984), detalha os principais aspectos não-financeiros para o desempenho da manufatura, nas dimensões da qualidade, inventários, produtividade, inovação e força de trabalho. Importantes reflexões sobre a obsolescência dos sistemas de medidas de desempenho tradicionais, impõem JOHNSON; KAPLAN (1987), ao documentar a inadequação desses sistemas às necessidades competitivas das empresas e assim, justificando a importância dos indicadores não-financeiros.

KAPLAN (1991), identifica novas abordagens surgindo nos sistemas de contabilidade gerencial, visando atender os gestores das informações que necessitam em seu ambiente de negócios.

A partir do início dos anos 90, podemos verificar uma discussão bem ampliada sobre as necessidades de mensuração do desempenho e os sistemas sugeridos para executar esse procedimento. Uma das causas que podemos identificar, para o crescente interesse pelo assunto, pode ser atribuído às mudanças nos ambientes interno e externo dos sistemas de manufatura.

### 3.1. O modelo “Balanced Scorecard” – BSC.

Podemos identificar, na literatura, inúmeras propostas de modelos de sistemas de mensuração do desempenho.

KAPLAN; NORTON (1992), identificando que os gestores precisavam mais do que apenas de indicadores do desempenho de sua área, propuseram uma metodologia, que apresenta condições para se conhecer os aspectos que envolvem o ambiente e o desempenho organizacional, auxiliando o alcance da excelência empresarial. Essa metodologia foi denominada **Balanced Scorecard (BSC)** e tem como objetivo principal, oferecer aos gestores, instrumentos que visem auxiliá-los a alcançar os objetivos pretendidos, em um momento futuro.

A metodologia do BSC visa traduzir a Missão e a Estratégia da empresa, num conjunto abrangente de indicadores de desempenho, de forma a possibilitar a estruturação de um Sistema de Mensuração do Desempenho da empresa. Tal sistema, ainda que não despreze a busca de objetivos financeiros, tradicionalmente importante para a maioria das empresas e focado no passado, inclui também dimensões de desempenho, que serão importantes no futuro.

Conforme KAPLAN; NORTON (1992), os objetivos e as medidas do BSC são derivados da Visão e Estratégia da empresa e propõem uma estrutura, para medir o desempenho organizacional, sob quatro perspectivas:

- Financeira.
- Cliente.
- Processos internos.
- Aprendizado e crescimento.

O modelo do BSC procura inovar, propondo não apenas um conjunto de indicadores, mas um sistema gerencial, com medidas financeiras e não-financeiras, com enfoque no curto e longo prazo, para todos os níveis da organização. Os autores do BSC justificam essa proposta, afirmando que os gestores precisam compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações, assim como a alta administração, precisa reconhecer os vetores do sucesso das operações no longo prazo.

O BSC traduz estratégia em ação, a todos os níveis do empreendimento. Faz isto alinhando estratégia com estrutura organizacional e recursos, alavancando recursos e conhecimentos, conectando as pessoas e processos, promovendo aprendizagem e crescimento contínuo. O BSC procura fornecer uma Visão do empreendimento, sob a ótica do desempenho global de uma organização, integrando medidas financeiras com outros indicadores-chaves de desempenho, envolvendo satisfação dos clientes, processos de negócios internos, crescimento organizacional, aprendizado e inovação.

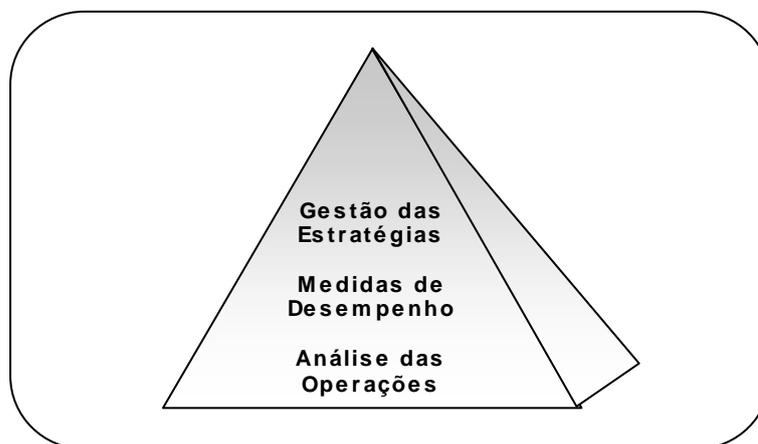
### 3.2. Gestão do Desempenho.

Conforme GAISS (1998), a Gestão do Desempenho, deve refletir a habilidade em medir, analisar e otimizar os resultados dos negócios, possibilitando às organizações alinhar, estratégias e objetivos, com desempenho global dos negócios. Segundo o autor, esse processo deve ter

início com a organização, estruturando as características de suas necessidades de gestão em três dimensões:

- Análise das operações: a análise das operações deve antecipar as condições de mudanças e tendências, visando a otimização dos processos de negócios.
- Mensuração do desempenho: identificar as medidas de desempenho, fundamentais para o empreendimento, que possibilitem aos gestores, avaliar o desempenho obtido, confrontado com os objetivos pretendidos.
- Gestão da estratégia: as organizações necessitam de soluções de gestão de estratégia, que promovam a ligação dos objetivos, por toda a estrutura do empreendimento.

GAISS (1998), define uma hierarquia para as três dimensões, conforme a Figura 2, e recomenda, que o Sistema de Gestão do Desempenho das organizações, seja conduzido como uma progressão natural de um sistema de informações, que tem como objetivo, apoiar a implementação da Estratégia e a otimização do desempenho dos negócios.



Fonte: Adaptada de GAISS, Michael. Enterprise performance measurement. *Management Accounting*. december 1998, p. 45.

Figura 2 – Hierarquia das necessidades da Gestão do Desempenho.

No seu entendimento, há uma sinergia natural entre as três dimensões, por se complementarem, nos aspectos de funcionalidade. No centro do processo, GAISS (1998), destaca a Estratégia, e sob sua influência, os três processos críticos que visam melhorar continuamente o desempenho dos negócios, com o comportamento de um sistema de decisões fechado: medir, analisar e otimizar.

Segundo GAISS (1998), a necessidade por Gestão do Desempenho dos negócios, pode variar de organização para organização. Algumas podem desdobrar os seus objetivos estratégicos para os departamentos ou funções, focando, no nível operacional os indicadores de desempenho. Em outras organizações, o foco estratégico pode estar voltado para o desempenho da Unidade de Negócio. No entanto, a recomendação do autor é de que, qualquer que seja a abordagem da Gestão do Desempenho, o importante é manter a sinergia entre as três dimensões, proposta em seu modelo. No entendimento do autor, esse modelo representa uma progressão natural, ou

contínuo melhoramento, que as organizações devem alcançar, nas soluções de gestão do desempenho dos seus negócios.

OTLEY (1999), buscando outras abordagens, para os tradicionais sistemas de mensuração do desempenho, concentrou seu interesse na dimensão de controle global do desempenho dos negócios. Segundo o autor, suas observações foram focadas nas operações dos sistemas de controle globais, buscando identificar uma estrutura, para o sistema de controle que ultrapassasse os aspectos da mensuração do desempenho, alcançando a dimensão da **Gestão do Desempenho**.

Conforme OTLEY (1999:364), “os sistemas de controle de gestão disponibilizam informações que são planejadas para ser útil aos gestores na execução de suas atividades e, auxiliar as organizações desenvolvimento e manutenção dos padrões viáveis de comportamento”.

#### **4. PESQUISA DE CAMPO.**

##### **4.1. Princípios e objetivos básicos da pesquisa.**

Identifica-se, na literatura de Administração da Produção e Operações, importantes estudos comprovando que, as Estratégias de Negócios e de Manufatura, influenciam no Desempenho Empresarial.

Essa verificação recomenda, que as empresas possuam um modelo o qual permita o planejamento e o controle do Desempenho Empresarial, possibilitando que os objetivos de negócios pretendidos sejam monitorados, visando assegurar possibilidade de serem alcançados. Observa-se no “*Balanced Scorecard*”, o modelo que possui as principais dimensões que são relevantes para o Desempenho Empresarial – financeira e não-financeira, interna e externa. Demonstra-se na Figura 3, elaborada pelo autor, os elementos que estruturaram a reflexão do tema deste estudo.

O produto final da pesquisa é modelar o BSC e suas dimensões, visando auxiliar a Área de Manufatura a efetuar o seu melhor desempenho, em sintonia com os objetivos de negócios, fornecendo assim a sua contribuição, para que estes sejam alcançados.

##### **4.2. O Estudo de Caso.**

A Pesquisa de Campo foi realizada no Pólo Calçadista de Jaú, no Estado de São Paulo. Foi escolhido esse segmento econômico – manufatura de calçados – pelos seguintes motivos:

- Entende-se que o estudo de caso em empresas, com o mesmo ambiente de negócios, permite obter dados mais homogêneos, possibilitando maior poder de comparação, nos resultados a serem alcançados, com o modelo proposto de desempenho empresarial.
- A manufatura de calçados representa um tipo clássico de processo de transformação, com atividades diversificadas de desenvolvimento de produto, materiais, produção e intensiva utilização de pessoas.
- O Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú, consultado preliminarmente, manifestou-se plenamente favorável à realização da pesquisa e se propôs a colaborar na seleção e agendamento das empresas pesquisadas.

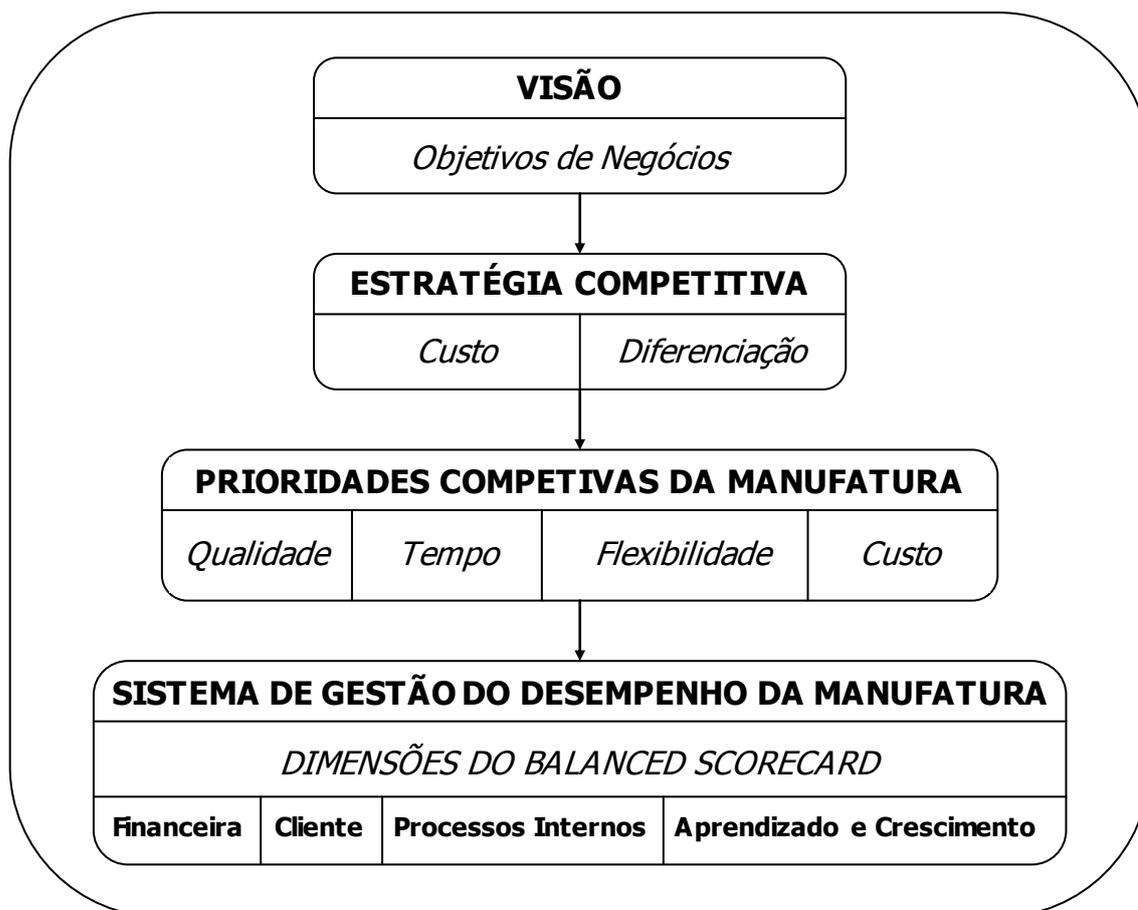


Figura 3 – Estrutura conceitual da pesquisa.

A partir do contato com a Diretoria Executiva do Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú, que entendeu como uma boa oportunidade de melhorar o desempenho gerencial do setor, foi escolhido um grupo de empresas que pudessem representar o perfil das centenas de empresas que constituem o Pólo Calçadista de Jaú e região.

Mediante agendamento efetuado pelo Sindicato, foi realizada uma visita em cada uma das empresas selecionadas, momento no qual se estabeleceu contato com o principal gestor de produção da empresa, que, na maioria delas, é também o proprietário ou um dos sócios da empresa. As entrevistas foram realizadas com base em roteiro previamente elaborado para todas as empresas, e variaram conforme as disponibilidades de tempo de cada entrevistado – de 2 a 3 horas – seguindo de visita à Área de Produção da empresa, para verificação das particularidades do processo de manufatura, de cada uma das empresas entrevistadas.

#### 4.2.1. Características do Pólo Calçadista de Jaú.

O Pólo Calçadista de Jaú é caracterizado pela particularidade de ser um pólo especializado em produzir calçados femininos. Por esse motivo, a cidade de Jaú-SP passou a ser conhecida pelo mercado consumidor desse produto, como “a capital do calçado feminino”, no Estado de São Paulo.

Conforme as informações obtidas no Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú, o Pólo Calçadista compreende a cidade de Jaú e outras cinco cidades – Barra Bonita, Bariri, Bocaina, Dois Córregos e Mineiros do Tietê, todas localizadas no Estado de São Paulo. As origens, dessa aglomeração de empresas, estão no início do século XX, quando Jaú produzia, especificamente, sandálias, sapatões e botinas rústicas, em couro e solado de borracha. A finalidade da produção, nessa época, era atender, principalmente, a viajantes e consumidores da região, justificando as características dos produtos, voltados para o uso intensivo, no dia-a-dia dos trabalhadores.

O Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú estima que, atualmente, existem no Pólo Calçadista Jauense, aproximadamente 200 empresas, entre indústrias de calçados e componentes. O porte dessas empresas é, na sua maioria, de micro e pequenas empresas. A capacidade de produção instalada pode alcançar, em média, 100.000 pares de calçados por dia.

As principais características do setor calçadista, na região de atuação do Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú<sup>2</sup>, são:

1. Produtos: calçados femininos (sandália, social e botas), bolsas sociais, tênis ou calçados esportivos, e botinas.
2. Capacidade produtiva instalada: 100.000 pares/dia, com ociosidade média de aproximadamente de 25%.
3. Número de empresas: aproximadamente 200 empresas, classificadas, na sua maioria, como micros e pequenas empresas.
4. Nível de empregos:
  - Diretos: 6.000.
  - Indiretos: 1.600.
  - Terceirizados: 2.500.
5. Nível médio de salários:
  - Produção: R\$ 350,00.
  - Administração: R\$ 700,00.
6. Produtividade: considerando-se a diversidade de modelos produzidos e o processo de produção quase artesanal, a média é de 10 pares per capta.
7. Investimento por posto de trabalho: as estimativas atuais indicam um investimento médio, por posto de trabalho, de aproximadamente R\$ 4.900,00.
8. Exportação: o Pólo não possui tradição, em exportação dos seus produtos. Caracteriza-se por ação isolada e poucas empresas exportadoras. O mercado-alvo, quase sempre, é o Mercosul. No ano 1999, registrou-se a exportação de 100.000 pares.

#### **4.2.2. Perfil das empresas entrevistadas.**

Foram identificadas, pela diretoria executiva do Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú, treze empresas que, no seu entendimento, representam o perfil das empresas do Pólo Calçadista – porte, capacitação de produção e gerencial – e estariam dispostas a participar da Pesquisa de Campo, concedendo a entrevista e as informações necessárias, para o bom êxito da pesquisa.

---

<sup>2</sup> Extraído de material fornecido pelo Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú-SP.

O porte das empresas que participaram da Pesquisa de Campo, conforme detalhado na Tabela 1, foi classificado por dois critérios:

1. Faturamento anual: conforme os padrões oficiais do BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social:<sup>3</sup>
  - Microempresa: receita operacional bruta anual até R\$ 700 mil;
  - Pequena Empresa: receita operacional bruta anual superior a R\$ 700 mil e inferior, ou igual, a R\$ 6.125 mil.
  - Média Empresa: receita operacional bruta anual superior a R\$ 6.125 e inferior, ou igual, a R\$ 35 milhões.
  - Grande Empresa: receita operacional bruta anual superior a R\$ 35 milhões.
2. Número de empregados: conforme os padrões estabelecidos, para o segmento industrial, pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas:<sup>4</sup>
  - Microempresa: 5 a 19 empregados;
  - Pequena Empresa: 20 a 99 empregados;
  - Média Empresa: 100 a 499 empregados;
  - Grande Empresa: acima de 500 empregados.

Tabela 1  
Classificação do porte das empresas participantes

Porte da Empresa	Faturamento	Nº. Empregados diretos	Nº. Empregados diretos e terceirizados
Micro	1	1	1
Pequena	8	7	3
Média	4	4	8
Grande	0	1	1
<b>Total de Empresas</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>

Fonte: Empresas entrevistadas.

As principais características do processo de manufatura das empresas pesquisadas, estão resumidas no Quadro 1. As empresas, produtoras de calçados femininos do Pólo Calçadista de Jaú, possuem um processo de manufatura muito semelhante. Desde a obtenção das matérias-primas e insumos – geralmente os mesmos fornecedores – ao processo de transformação em si – máquinas, equipamentos, instalações, divisão do trabalho e qualificação das pessoas – identifica-se muita semelhança entre as empresas, independentemente do seu porte econômico. Pode-se justificar, em parte, essa semelhança pela característica de processo de transformação, ainda muito artesanal, com utilização intensiva de mão-de-obra direta, e baixo nível de automação do processo industrial.

As características individuais das empresas pesquisadas são apresentadas na Tabela 2. De acordo com as informações fornecidas pelo Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú, a capacidade instalada de produção do Pólo Calçadista é de 100.000 pares de calçados, por dia.

<sup>3</sup> Os padrões foram obtidos no site: [www.bndes.gov.br/atuar/porte.htm](http://www.bndes.gov.br/atuar/porte.htm), em 04.04.2001.

<sup>4</sup> Qualidade e Produtividade na Indústria Brasileira. Rio de Janeiro: BNDES, CNI, SEBRAE, 1996.

**Quadro 1**  
**Características do processo de manufatura do Pólo Calçadista de Jaú**

<b>Característica</b>	
Processo	O calçado é, normalmente, produzido em três etapas. Fase 1 - preparação dos componentes: executada internamente, com o agrupamento de processos similares – arranjo físico por processo; Fase 2 – montagem de parte dos componentes: executada externamente, em sistema de terceirização; Fase 3 – montagem final dos componentes: executado internamente, em sistema de esteira de montagem ou linha de produção.
Produção	Essencialmente sob encomenda, de fluxo intermitente, com planejamento e programação, em lotes de produção, por produto ou pedido.
Capacidade instalada das empresas	28.400 pares por dia.
Quantidades produzidas	16.700 pares por dia (modelagem de inverno). <sup>5</sup>
Nº. de linhas de produção	25 linhas.
Tipificação da produção	A produção é realizada, na maioria das empresas, com produto padrão e opções padronizadas. Essa modalidade corresponde a 90%, aproximadamente. Os produtos podem ser fornecidos com a marca do fabricante (média de 80%) e com marca do cliente (média de 20%). Algumas empresas possuem mercado para produtos exclusivamente desenvolvidos e especificados para um cliente, representando, aproximadamente, 10% da produção.
Tecnologia de produto	Processos de desenvolvimento artesanal e artístico – em algumas empresas, com utilização de computação gráfica (CAD) – baseados em tendências internacionais da moda feminina.
Tecnologia de processo	A fabricação de calçados ainda utiliza intensivamente mão-de-obra-direta. Algumas máquinas e equipamentos apenas auxiliam a fazer mais rápido e com maior qualidade, as etapas de produção.
Nível atual de terceirização nas empresas	Aproximadamente 40%.

Fonte: Empresas entrevistadas

As empresas pesquisadas, conforme as informações fornecidas nas entrevistas, respondem por, aproximadamente, 28,40% da capacidade instalada do Pólo.

Conforme os dados fornecidos, o nível de ociosidade total das empresas pesquisadas, nesse momento de produção da modelagem de inverno, é da ordem de, aproximadamente, 41,20%.

<sup>5</sup> A modelagem de inverno requer mais atividades e tempo de produção, resultando em um ciclo de tempo total de produção, maior do que o ciclo de produção da modelagem de verão. Outra característica, quanto à modelagem de inverno, é que a Demanda por esses produtos é menor, devido ao curto período de inverno que o Brasil possui, nos maiores centros consumidores.

Tabela 2  
Características individuais das empresas pesquisadas

Empresa	Porte (base: faturamento)	Capacidade instalada (pares/dia)	Produção atual (pares/dia)	Nº. de empregos direto	Nº de empregos terceirizados
<b>A</b>	micro	150	100	6	9
<b>B</b>	pequena	700	400	85	45
<b>C</b>	pequena	1.000	850	60	40
<b>D</b>	pequena	650	400	30	70
<b>E</b>	pequena	700	300	25	15
<b>F</b>	pequena	1.500	950	50	20
<b>G</b>	pequena	2.000	300	28	32
<b>H</b>	pequena	3.000	1.200	80	45
<b>I</b>	pequena	2.000	900	100	80
<b>J</b>	média	2.000	1.000	110	60
<b>K</b>	média	5.000	4.500	86	44
<b>L</b>	média	2.200	1.800	270	180
<b>M</b>	média	7.500	4.000	500	300
	<b>Total</b>	<b>28.400</b>	<b>16.700</b>	<b>1.430</b>	<b>940</b>

Fonte: Empresas entrevistadas.

Se o Pólo Calçadista de Jaú, possui um nível de 6.000 empregos diretos e 2.500 empregos terceirizados, conforme as informações do Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú, as empresas pesquisadas respondem por, aproximadamente, 23,83% dos empregos diretos e 37,60% dos empregos terceirizados.

#### 4.2.3. Dados obtidos na Pesquisa de Campo.

As entrevistas foram realizadas, procurando identificar a situação atual e a visão de competitividade das empresas, com o objetivo de traduzir essa situação competitiva, nas dimensões de estratégias de negócios já adotadas, análise do desempenho atual de competitividade *versus* a ação dos competidores, e identificar a visão das prioridades competitivas que cada empresa possui, para a Área de Manufatura.

As tabelas, apresentadas a seguir, representam uma síntese das respostas que foram fornecidas, pelos gestores entrevistados. No Quadro 2, encontram-se as informações, de cada empresa, sobre a estratégia competitiva adotada para os seus negócios e a sua área geográfica de atuação, no presente momento. Conforme as informações fornecidas, apresentamos também nessa tabela, os fatores ganhadores e qualificadores de pedido identificados para cada empresa, no seu mercado. De acordo com o grau de importância, nas prioridades competitivas – Custo (C), Qualidade (Q), Tempo (T) e Flexibilidade (F) – definida pelos entrevistados, foi possível estabelecer as prioridades competitivas da manufatura, para cada empresa.

Quadro 2  
Análise de competitividade das empresas

<b>Empresa</b>	<b>Estratégia competitiva do negócio</b>	<b>Mercado de atuação</b>	<b>Prioridades competitivas da manufatura</b>	<b>Fatores ganhadores de pedidos</b>	<b>Fatores qualificadores de pedidos</b>
A	Custo	Interno	Q, F, T, C	Q, T	Q
B	Custo	Interno	C, F, Q, T	C	Q, C, F
C	Custo	Interno	Q, F, C, T	Q, F, C	Q, F
D	Custo	Interno	T, F, Q, C	T	C, Q, T
E	Diferenciação	Interno	T, Q, F, C	T, C	Q, F, C
F	Custo	Interno	T, C, F, Q	C	C, Q, T
G	Diferenciação	Interno	F, Q, C, T	F	Q, C, F
H	Custo	Interno	C, F, T, Q	T	T, C, Q
I	Diferenciação	Interno/externo	T, Q, F, C	T	C, F, Q, T
J	Custo	Interno	T, C, F, Q	T	F
K	Custo	Interno	T, Q, C, F	T	Q, F, C
L	Diferenciação	Interno/externo	Q, T, C, F	C, F, Q, T	Q, F, C, T
M	Custo	Interno/externo	T, C, F, Q	F	F, C, T

O Quadro 3 sintetiza as informações fornecidas pelos gestores entrevistados, quanto ao desempenho atual de sua empresa, diante da ação dos seus principais competidores, nas principais dimensões identificadas, para os produtos e serviços.

Na análise do desempenho competitivo atual das empresas, procurou-se também identificar como elas se auto-avaliam quanto ao seu desempenho global no mercado, a empresa como um todo versus ação das principais empresas concorrentes. O resultado dessa avaliação do desempenho da concorrência atual de mercado, foi o seguinte: 3 empresas avaliam que se encontram com desempenho abaixo, dos seus principais competidores; 5 empresas informaram que se encontram em condições de igualdade, em relação aos seus principais concorrente; e 5 empresas concluem que estão em condições melhores, que seus principais competidores, conforme as informações de mercado que possuem, sobre o seu desempenho atual.

Objetivando identificar, qual a visão das possíveis estratégias de negócios, que poderiam ser importantes para cada empresa, ou estar em processo de tomada de decisão, procurou-se estabelecer algumas prioridades estratégicas – itens que poderiam fazer parte da pauta de uma agenda estratégica – para as empresas e diagnosticar os possíveis desdobramentos dessas estratégias, para a Área de Manufatura. Os dados obtidos encontram-se sintetizados no Quadro 4.

Analisando os dados do Quadro 4, destaca-se a importância que todas as empresas entrevistadas assinalaram, quanto à qualidade do produto. Sem exceção, todas as empresas demonstraram incisiva preocupação com a manutenção da qualidade já alcançada e o seu contínuo desenvolvimento.

Todas essas informações, obtidas com os gestores entrevistados, subsidiaram a formulação do modelo genérico proposto, para o Sistema de Gestão do Desempenho Empresarial.

Quadro 3

Desempenho competitivo atual das empresas – Produto e Serviços

EMPRESA	PRODUTO						SERVIÇOS				
	Custo	Desempenho	Variedade	Durabilidade	Confiabilidade	Consistência da qualidade	Qualidade percebida pelo cliente	Habilidade em personalizar	Tempo de entrega	Confiabilidade De entrega	Atendimento ao cliente
A	<b>A</b>	=	<b>A</b>	=	<b>A</b>	=	<b>M</b>	=	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>
B	<b>M</b>	<b>M</b>	=	=	=	=	=	=	<b>A</b>	<b>A</b>	=
C	=	=	<b>M</b>	=	=	=	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>
D	=	=	<b>M</b>	=	<b>M</b>	=	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	=
E	<b>M</b>	=	<b>A</b>	=	=	=	<b>M</b>	=	=	=	=
F	=	=	<b>A</b>	=	=	=	<b>A</b>	=	=	=	<b>A</b>
G	<b>A</b>	<b>M</b>	=	=	<b>M</b>	=	=	<b>M</b>	=	=	<b>M</b>
H	=	=	<b>M</b>	=	=	=	=	=	<b>A</b>	=	=
I	=	=	=	=	<b>M</b>	<b>M</b>	=	=	<b>M</b>	<b>M</b>	=
J	<b>A</b>	<b>M</b>	=	<b>M</b>	<b>M</b>	=	=	=	<b>M</b>	<b>M</b>	=
K	=	=	=	=	<b>M</b>	<b>M</b>	=	=	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>
L	=	=	<b>M</b>	=	=	=	<b>M</b>	=	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>
M	=	<b>M</b>	<b>M</b>	=	=	<b>M</b>	=	=	<b>A</b>	<b>A</b>	=

Legenda:

**M** - Melhor que os competidores

= - Próximo ou igual aos competidores

**A** - Abaixo dos competidores

Quadro 4

Agenda estratégica das empresas pesquisadas

<b>AGENDA</b>											
EMPRESA	Crescimento das Vendas	Aumento das margens de resultado	Linha de produto	Fidelidade dos clientes	Desenvolvimento da marca	Liderança no segmento de mercado	Qualidade do produto	Gestão de pessoas	Alianças com fornecedores	Serviços de vendas e atendimento aos clientes	Abertura de novos mercados
A	<b>XXX</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>XXX</b>	<b>X</b>	<b>XXX</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>
B	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XXX</b>	<b>X</b>	<b>XXX</b>	<b>X</b>	<b>XXX</b>	<b>XX</b>	<b>X</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>
C	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>XXX</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>X</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>
D	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>
E	<b>XX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>X</b>	<b>XX</b>	<b>X</b>	<b>XXX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>X</b>	<b>XXX</b>
F	<b>XXX</b>	<b>X</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>X</b>	<b>XXX</b>	<b>X</b>	<b>XX</b>	<b>X</b>	<b>XXX</b>
G	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>X</b>	<b>XXX</b>	<b>X</b>	<b>XX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XX</b>	<b>XXX</b>
H	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XX</b>	<b>X</b>
I	<b>XX</b>	<b>X</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>X</b>	<b>XX</b>	<b>X</b>
J	<b>XX</b>	<b>XXX</b>	<b>X</b>	<b>XXX</b>	<b>X</b>	<b>XX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
K	<b>X</b>	<b>XX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>X</b>
L	<b>X</b>	<b>XX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>X</b>
M	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XX</b>	<b>XXX</b>	<b>X</b>	<b>XXX</b>

Legenda

XXX - É prioridade neste momento

XX - Faz parte das preocupações da empresa

X - A empresa reconhece, mas não é prioridade neste momento/não faz parte dos planos estratégicos da empresa

#### **4.3. Modelo genérico proposto para o Sistema Gestão do Desempenho Empresarial – SGDE.**

Alinhar todas as pessoas à estratégia da empresa é um dos princípios básicos do “*Balanced Scorecard*”. Todos devem compreender as estratégias de negócios e devem estar motivados, para ajudar a empresa a atingir seus objetivos estratégicos. Segundo KAPLAN; NORTON (2000), o BSC deve ser utilizado como um meio de comunicar os objetivos estratégicos, aos responsáveis pela execução das atividades, e não impor tarefas e formas de atuação.

O BSC da empresa tem o papel de definir as prioridades estratégicas, em linhas gerais. Cada unidade funcional desenvolve o seu plano de ação e um BSC compatível com a agenda estratégica definida pela empresa, de maneira que a execução desse plano de ação, propicie à empresa meios de alcançar os seus objetivos estratégicos.

A definição de um modelo genérico inicia-se com a identificação e a interpretação que a empresa faz do seu ambiente de negócios. Isso corresponde à empresa estruturar o seu processo de planejamento estratégico.

Segundo KAPLAN; NORTON (2000), o fator-chave para a empresa executar as suas estratégias é ter as pessoas envolvidas em um processo que possua a característica de transformar ativos intangíveis, em resultados tangíveis. A construção do Mapa Estratégico do BSC poderá auxiliar nessa tarefa.

A etapa seguinte é o processo de definição e análise dos indicadores-chaves de desempenho – os Fatores Críticos de Sucesso. Nessa fase, segundo KAPLAN; NORTON (2000a), devem ser analisados e discutidos quais serão os benefícios e retornos associados à utilização de indicadores alinhados aos objetivos estratégicos, quais os critérios para a seleção de indicadores, quais as categorias de indicadores (indicadores de causa, indicadores de resultado), quais os processo de seleção de FCSs e as melhores práticas associadas, à seleção de indicadores.

O BSC representa uma nova abordagem de Gestão da Estratégia. Implica na tradução da Estratégia em objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e planos de ação, culminando com a priorização desses projetos, ao longo do tempo, com os respectivos responsáveis.

A estruturação de um sistema de indicadores de desempenho baseado no BSC viabiliza a implementação e o monitoramento da Estratégia. A abordagem apresentada permite essa estruturação, além de promover um monitoramento, controle e desdobramento integrado do desempenho organizacional.

A partir das observações conceituais dos temas abordados – Estratégia de Manufatura, Estratégia de Gestão do Desempenho e do BSC – formula-se o modelo genérico proposto para a estruturação do Sistema de Gestão do Desempenho Empresarial – SGDE e o seu desdobramento para o Sistema de Gestão do Desempenho da Área de Manufatura – SGDm, conforme os elementos e as características, demonstrado na Figura 4.

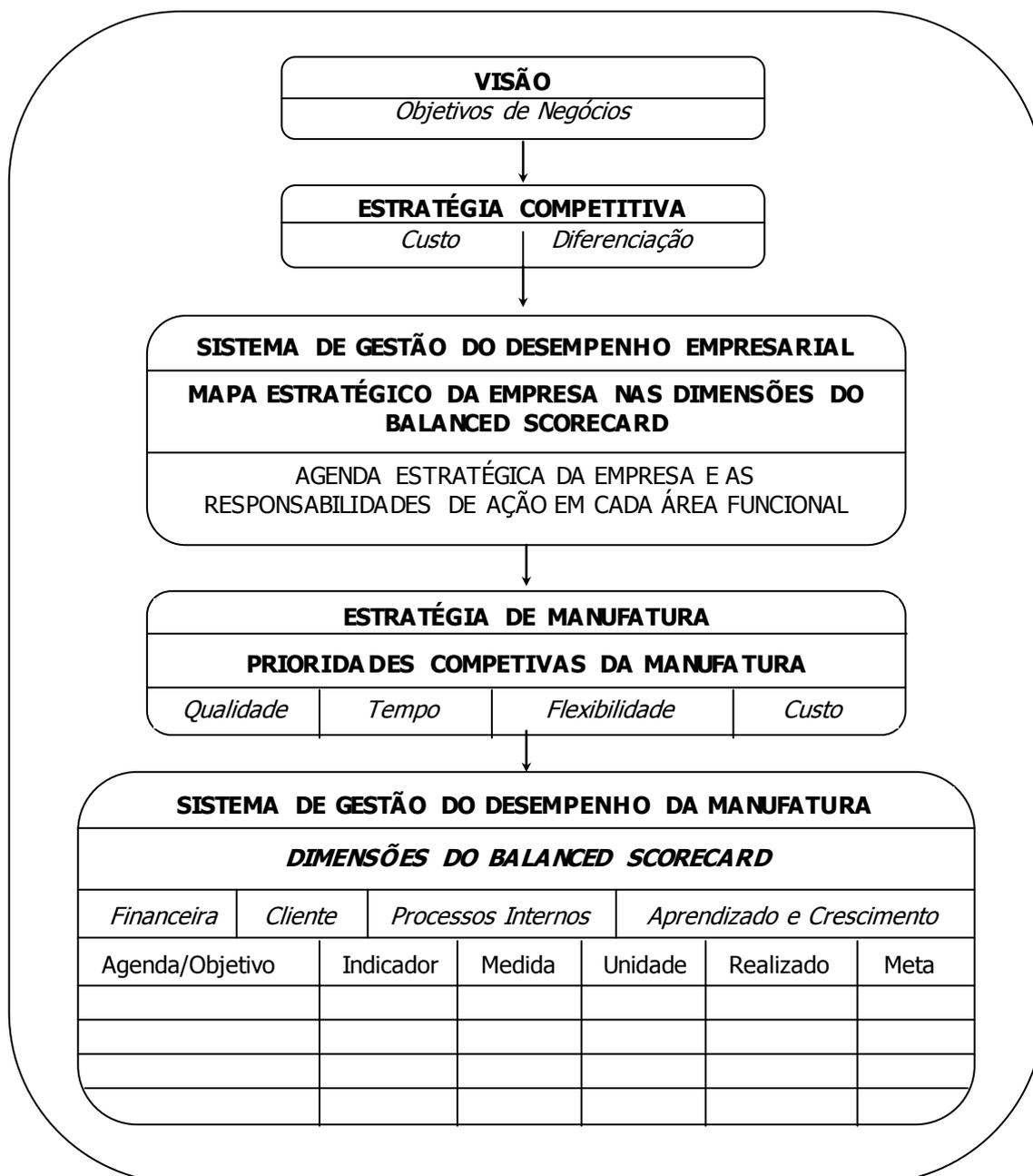


Figura 4 – Modelo genérico proposto.

#### 4.4. Análises finais e interpretação dos dados da Pesquisa de Campo.

O modelo inicial, que norteou a Pesquisa de Campo, foi o modelo representado na Figura 3. As entrevistas efetuadas foram orientadas por um roteiro que teve como objetivo de estruturação, disciplinar e delimitar o conhecimento da situação atual das empresas, conforme a estrutura conceitual do modelo previamente preparado.

Conforme os dados obtidos na Pesquisa de Campo, as reflexões sobre as questões de pesquisa e a opção pelo **Balanced Scorecard**, como o modelo adequado para o Sistema de Mensuração do Desempenho, formulou-se o modelo genérico do Sistema de Gestão do Desempenho Empresarial – SGDE

e o seu desdobramento para o Sistema de Gestão do Desempenho da Área de Manufatura – SGDm, conforme representado na Figura 4.

O ponto inicial está na Visão e dos objetivos de negócios. Em sintonia com a Missão da empresa, são formuladas as estratégias competitivas.

O Sistema de Gestão do Desempenho Empresarial deverá estar estruturado, em conformidade com o Mapa Estratégico da Empresa, nas dimensões do BSC.

O resultado final é uma agenda estratégica da empresa, estabelecendo as responsabilidades de ação para cada área funcional.

As estratégias competitivas da empresa, definirão a orientação para que a Área de Manufatura estabeleça a sua Estratégia de área, e assim, estabeleça as prioridades competitivas, em sintonia com a agenda estratégica definida pela empresa, para a Área de Manufatura.

O produto final do modelo é o Sistema de Gestão do Desempenho da Área de Manufatura – SGDm – estruturado, nas dimensões do **Balanced Scorecard**.

## 5. CONCLUSÕES.

É possível identificar uma multiplicidade de desafios, que as empresas precisarão vencer no futuro. Entre eles, pode-se afirmar que será o de não fracassar, nos mecanismos de planejamento e controle do seu desempenho empresarial. Se não conseguirmos repensar o modelo de nossas organizações, para superar os obstáculos que existirão ao longo de sua existência, o cenário poderá vir a ser desolador. Vive-se uma Era de Mudanças e Inovações. É preciso criar o futuro. Foi com esse propósito que se iniciou a elaboração deste estudo.

Por meio da revisão da literatura sobre Estratégia de Manufatura, identificou-se as diversas abordagens sobre o tema e, ao mesmo tempo, a convergência para o reconhecimento de que a Área de Manufatura pode contribuir – posicionando-se como uma importante vantagem competitiva – para que as empresas de manufatura alcancem os seus objetivos estratégicos e o desempenho empresarial desejado. Os principais fatores de competitividade fornecidos pela Área de Manufatura às Estratégias de Negócios passam pelas dimensões de Qualidade, Tempo, Flexibilidade e Custo.

Com a abordagem do tema Gestão do Desempenho, procurou-se evoluir, do conceito de mensuração do desempenho, focado nos fatos já ocorridos, para um conceito mais dinâmico e voltado para o futuro, por meio das Estratégias de Negócios. Foram estruturados os principais elementos que dariam forma ao Sistema de Gestão do Desempenho da Área de Manufatura – SGDm, fundamentado no **Balanced Scorecard**, de maneira que já obtivéssemos uma integração, entre os principais conceitos de Estratégia de Manufatura e de Estratégia de Gestão do Desempenho.

Por meio da Pesquisa de Campo, procuramos identificar a situação atual do ambiente de manufatura, de algumas empresas do Pólo Calçadista de Jaú, Estado de São Paulo.

Conforme a metodologia adotada, para o desenvolvimento dos estudos, visando os objetivos pretendidos, pode-se concluir que:

1. Os principais conceitos, que definem e delimitam a Gestão do Desempenho, foram obtidos na revisão de literatura, com as recomendações de GAISS (1998) e OTLEY (1999). Os principais elementos indicados para a Gestão do Desempenho são:
  - Gestão das Estratégias.
  - Medidas de desempenho.
  - Análise das operações.O processo de estruturação, de um Sistema de Gestão do Desempenho, deve conter classificações e critérios, nos quais destacam-se: as dimensões financeiras e não-financeiras dos indicadores; os indicadores globais das atividades empresariais, que proporcionam o controle global do desempenho dos negócios.
2. A partir dos conceitos de Estratégia de Manufatura, foi possível identificar, que os principais objetivos estratégicos da Área de Manufatura, visando fornecer fatores de competitividade às estratégias de negócios, são: Qualidade, Tempo, Flexibilidade e Custo.
3. Foi possível a utilização do **Balanced Scorecard**, como modelo auxiliar de sistema de mensuração do desempenho, promovendo uma integração equilibrada, entre os objetivos estratégicos do negócio e da Área de Manufatura. O modelo, inicialmente previsto, confrontado com os dados obtidos com as empresas entrevistadas, possibilitou a formulação de um modelo genérico, para o Sistema de Gestão do Desempenho Empresarial – SGDE e o seu desdobramento para o Sistema de Gestão do Desempenho da Área de Manufatura – SGDm, conforme representado na Figura 5, estruturado nas dimensões do **Balanced Scorecard**.  
Embora concebido a partir da manufatura de calçados, pode ser utilizado em Área de Manufatura, de qualquer natureza.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

BOLWIJN, P. T.; KUMPE, T. Manufacturing in the 1990s – productivity, flexibility and innovation. **Long Range Planning**. v. 23, n. 4, p. 44-57, 1990.

BRUNSTEIN, Israel. Controladoria e competitividade. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS, 1., 1994, São Leopoldo. **Anais**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 1995. p. 20-30.

FERDOWS, K.; De MEYER, A. Lasting improvements in manufacturing performance: in search of a new theory. **Journal of Operations Management**. v. 9, n. 2, p. 168-184, april, 1990.

GAISS, Michael. Enterprise performance measurement. **Management Accounting**. p. 44-46, december 1998.

GARVIN, D. A. Manufacturing strategic planning. **California Management Review**, p. 85-106, summer 1993.

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. **Relevance lost** - the rise and fall of management accounting. Boston: Harvard Business School Press, 1987

KAPLAN, Robert S. Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research. **The Accounting Review**. p. 686-703, october 1983.

\_\_\_\_\_. Yesterday's accounting undermines production. **Harvard Business Review**. p. 95-101, July-August 1984.

\_\_\_\_\_. New systems for measurement and control. **The Engineering Economist**. v. 36, n. 3, p.201-218, Spring 1991.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The "Balanced Scorecard": measures that drive performance. **Harvard Business Review**. p. 71-79, january-february 1992.

\_\_\_\_\_. Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**. p. 167-176, september-october 2000.

\_\_\_\_\_. **The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment**. Boston: Harvard Business School Press, 2000a.

OTLEY, David. Performance management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**. v. 10, p. 363-382, 1999.

SKINNER, W. Manufacturing: missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**. p. 136-145, may-june 1969.

SLACK, Nigel. **The manufacturing advantage: achieving competitive manufacturing operations**. London: Mercury, 1991.

STALK, G. Time – the next source of competitive advantage. **Harvard Business Review**, p. 41-51, jul./aug. 1988.

WHEELWRIGHT, Steven C. Reflecting corporate strategy in manufacturing. **Business Horizons**. p. 57-66, feb. 1978.

WHEELWRIGHT, Steven C.; HAYES, Robert H. Competing through manufacturing. **Harvard Business Review**. p. 99-109, january-february 1985.