

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ÉPOCAS SAZONAIS: um estudo em PME's do setor calçadista de Franca

Gabriela Silva Ferreira
Jéssica Caroline França
José Luis Rodrigues Prado
Rafaela Paula dos Reis
Thiago Bueno Granero¹

Orientadora: Prof^a. Ms Thalisa Maria Jati Gilberto

Resumo: O objetivo deste artigo é discutir sobre a importância do planejamento estratégico em PME's² calçadistas de Franca, em épocas sazonais, nas quais há uma tendência de maior concentração no volume de pedidos, acarretando dificuldade no cumprimento das metas, prejudicando sua permanência no mercado. Montando um sistema produtivo, cuja eficiência consiga sincronizar a passagem dos diferentes níveis estratégicos da empresa para operações de produção e vendas de produtos. O ponto chave dessa definição é a necessidade gerencial de usar as informações para a tomada de decisões em épocas sazonais. Este estudo utilizará de uma pesquisa descritiva, explicativa, bibliográfica, que servirá de base para uma pesquisa de campo com os gestores responsáveis pelo planejamento estratégico de PME's, amostra esta definida de forma aleatória simples, que responderão à formulário devidamente estruturado, cujos dados serão tratados de forma quantiquantitativa em pesquisa posterior.

Palavras-chave: planejamento estratégico; épocas sazonais; PME's calçadistas.

Introdução

Planejamento estratégico deve ser uma atividade comum em qualquer tipo de empresa calçadista, independente de tamanho. Não obstante à eventuais diferenças, há pelo menos uma grande e importante base comum a todo planejamento estratégico, que é a previsão de demanda nas vendas em épocas sazonais, a qual corresponde ao principal objetivo desse trabalho.

¹ Alunos regularmente matriculados no 5º semestre do curso de Administração – noturno – do *Uni-Facef Centro Universitário de Franca*.

² PME'S – Pequenas e Médias Empresas.

É necessário saber quanto a empresa planeja vender de seus produtos, no futuro, pois essa expectativa é o ponto de partida para praticamente todas as decisões no planejamento estratégico. A realização dessa atividade tem como objetivo global produzir de forma otimizada, e garantir que o calçado esteja disponível no momento oportuno no mercado. A programação da produção é elaborada com base nas metas de produção, função que exige uma visão sistêmica do processo para que não ocorram imprevistos no decorrer do dia-a-dia do trabalho.

Para que um sistema produtivo de PME's calçadistas transforme insumos em produtos (bens e/ou serviços), é necessário pensar em termos de prazo, onde planos são feitos e ações são disparadas com base nestes planos para que, transcorridos estes prazos, os eventos planejados pelas empresas venham a se tornar realidade.

Um sistema produtivo será tão mais eficiente quanto consiga sincronizar a passagem dos diferentes níveis estratégicos da empresa para operações de produção e venda dos produtos solicitados. O ponto chave dessa definição é a necessidade gerencial de usar as informações para a tomada de decisões inteligentes em épocas sazonais.

Com base no planejamento estratégico e controle da produção (PCP), nos registros de controle de estoque e nas informações da engenharia, a programação da produção estabelece, no curto prazo, quanto de e quando cada item que é necessário à composição dos produtos finais deve ser comprado, fabricado ou montado.

Porém, como a empresa possui recursos limitados de produção, é necessário realizar uma previsão de demanda de mercado, a fim de planejar a produção a longo, médio e curto prazo e elaborar planos de produção que sejam viáveis e que atendam o máximo as necessidades de mercado com menor custo e menor prazo. A responsabilidade permanente do gerente de produção é melhorar o desempenho de suas operações.

A receita do planejamento estratégico em épocas sazonais está em equilíbrio à correria da época de alta demanda com o angustiante prazo para

entrega, malabarismo que exige muito planejamento, e “jogo de cintura”. O bom é que PME’s possuem grande flexibilidade em tal sazonalidade.

Além disso, esse trabalho se justifica pela natureza idiossincrática que o fenômeno sazonalidade das vendas se apresenta em segmentos calçadistas, o que demanda que componentes desse processo sejam observados para um melhor desempenho organizacional.

Da mesma forma, tendo em vista que as flutuações de vendas em segmentos do calçado podem ser consideradas como ruídos no processo de apuração do resultado final, torna-se evidente a necessidade de se entender esse aspecto mais profundamente nas indústrias. Outro aspecto, que caracteriza a importância desse assunto, está, também, no fato de que a identificação clara de fatores sazonais relacionados aos indicadores financeiros permite apurar a presença de elementos que poderiam erroneamente ser atribuídos à sazonalidade, o que levaria as empresas a ajustar seus processos existentes.

Então, eis a importância do planejamento estratégico como uma ferramenta de auxílio da produção em épocas sazonais, formulando um plano de produção adequado e mais assertivo a uma previsão de vendas para épocas com maior demanda.

O presente artigo apresentará um estudo inicial sobre o tema sendo que será abordado os seguintes aspectos: planejamento estratégico, sazonalidade, e o setor calçadista. Este estudo servirá de base bibliográfica descritiva e explicativa para futura pesquisa de campo nas indústrias do setor a ser estudado.

1 Planejamento estratégico

Com as mudanças pela qual as PME’s calçadistas de Franca vêm passando com a alta competitividade, torna-se necessário um planejamento estratégico principalmente para épocas sazonais. Cabe ao administrador definir o planejamento estratégico que deve ser seguido por todos os setores da organização a fim de obter uma ferramenta que proporcione nas PME’s eficácia organizacional.

Cada empresa deve elaborar o seu planejamento de acordo com sua capacidade de produção e demanda de vendas, que se acentuam em determinadas datas.

Desta forma o desenvolvimento de um planejamento estratégico nas PME's calçadistas de Franca proporcionará bases para a solidificação de um futuro promissor, preparando a indústria para as diversas mudanças que sempre ocorrerão e para a sazonalidade característica do setor.

Segundo Handy (2003), você não pode olhar para o futuro como se fosse uma continuação do passado. Aquelas coisas que o trouxeram até aqui onde você se encontra raramente serão as mesmas que o manterão nessa posição. Mas por outro lado, se não souber de onde se origina, então encontrará dificuldade em prosseguir. Na realidade, é preciso ver o futuro como uma série de descontinuidades e aprender a incorporá-las no caminho da organização.

O planejamento estratégico na área calçadista busca também dar direção à indústria, identificando os objetivos, práticas e metas que permitem a empresa mensurar o seu desempenho na intenção de alcançar o objetivo final proposto em sua produção.

Para Drucker (1996), planejamento estratégico é processo contínuo e, sistematicamente com o maior conhecimento possível do futuro contido, para tomar decisões atuais que envolvem riscos.

Nas PME's calçadista de Franca o planejamento estratégico se aplica diariamente através do *in-put processos out-put*, que permite uma análise da relação entre o que foi produzido, tendo base para quantificar a produtividade, que sempre foi um fator indicador para obtenção de bases entre se obter sucesso ou fracasso na realização das metas estipuladas.

Portanto planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável para que a indústria calçadista consiga alcançar seu objetivo na oferta e demanda de seu produto, não comprometendo assim a empresa e seus clientes, adquirindo então um diferencial no mercado competitivo.

João Vinicius Prianti, (2012) afirma que qualquer sociedade organizada, das nações até as empresas privadas, precisa de um plano no longo prazo que defina os seus principais objetivos e estratégias de competição. Até o menor empreendedor deve ter uma ideia clara do que é mais importante para seu negócio. Acima de tudo, o plano deve prever as entradas e saídas de recursos, no

período coberto pelo plano e as prioridades para investimentos. Isso não mudou, apesar da extrema volatilidade dos tempos de hoje.

O planejamento estratégico é, e continuará sendo, uma questão fundamental para as empresas. Seu conceito é simples. O que faz se difícil não é o plano estratégico em si, mas a complexidade da organização e dos mercados. Isso significa que em uma multinacional, com atividades em vários países, a análise dos ambientes deve ter uma dimensão maior, além de considerar aspectos regionais. Em uma pequena organização, o conceito se aplica da mesma maneira e o resultado é semelhante: a definição clara do que deve ser feito, a forma como a empresa pretende atingir esses objetivos e os investimentos necessários para reforçar as vantagens competitivas da organização.

Um dos fatores que irá influenciar a elaboração do planejamento estratégico é o fato do setor ou indústria apresentar sazonalidade de vendas. Esta sazonalidade afeta sobremaneira a forma como a empresa deverá produzir e o tempo em que o produto deverá estar disponível para venda. Qualquer erro neste planejamento pode fazer com que a empresa perca suas chances de grandes vendas nas épocas de maior demanda. Por isso, faz-se necessário analisar a questão da sazonalidade.

2 Sazonalidades

Para que a empresa tenha um planejamento eficiente em épocas sazonais é necessário que se faça uma previsão da demanda. As demandas dos tipos espacial e temporal tratam de preocupações relacionadas ao tempo em relação à demanda mostrando que existem variações de tempo de acordo com a sazonalidade.

“Os padrões de demanda podem ser divididos em componentes de tendências, sazonais ou aleatórios. Desde que a variação restante na série de tempo, o sucesso da boa previsão é normalmente obtido a partir de procedimentos conhecidos” (BALLOU, 2006, p. 242).

Para o setor calçadista de Franca, sazonalidade, em sentido estreito, é uma qualidade que se verifica em uma estação. Em sentido amplo, corresponde a

padrões uniformes de desempenho ao longo de determinados períodos, relacionados às estações climáticas e festivas.

Sazonalidade das vendas corresponde, conforme Anderson (1963), Brandt (1980) e Reis (1998), às flutuações no montante de venda que acontecem ao longo do ano e que se repetem anualmente. Não influenciam o volume de vendas anual, mas sim o volume em períodos específicos, como meses ou semanas.

Segundo os autores, são também comuns: variações seculares, que medem o comportamento das vendas no longo prazo; e variações cíclicas, que ocorrem na forma de ondas, ou seja, há um “pico seguido de um vale”, variando o período de ocorrência dos dois de acordo com fatores diversos, tais como: problemas de épocas festivas, crises econômicas, instabilidade política, entre outros. O segmento calçadista de Franca é fortemente influenciado pela sazonalidade das vendas, embora o fato gerador sejam as datas comemorativas, principalmente.

São muito comuns comentários enfatizando que as festividades natalinas, seguidas de perto pelo dia das mães, correspondem aos períodos de maior volume de vendas, como também são comuns os balanços comparativos após a ocorrência de cada uma dessas celebrações.

De acordo com Turchi (2009), outras datas também merecem destaque, como: dia dos pais, dia dos namorados e dia das crianças, além daquelas de caráter religioso.

Tão certo como as variações nas vendas, são as preocupações a respeito da formação e desova de estoques, com a sua consequente dose de incerteza, que se estende também à administração financeira, devido ao maior investimento em ativos circulantes e custos de estocagem.

Sazonalidade é um fenômeno que é caracterizado pela instabilidade entre oferta e demanda nos determinados períodos do ano. A sazonalidade é indesejável, pois nas épocas de baixa estação, podem causar falências de empresas e, conseqüentemente desemprego. Durante a alta estação, ela pode gerar inflação no núcleo receptor. O ideal é que haja o equilíbrio entre oferta e demanda durante todo o ano, evitando assim a sazonalidade e os fatores prejudiciais que são por ela causados.

Como a sazonalidade está presente diretamente nas indústrias calçadistas e sendo este o foco de estudo deste artigo, faz-se necessário

demonstrar a respeito das pequenas e médias empresas do setor calçadista de Franca.

3 PME's do setor calçadista de Franca

Em 1820 Franca possuía 14 sapateiros, mas foi em meados de 1950 que começou o aparecimento das primeiras fábricas de calçados. Em 1960 a cidade teve uma crescente industrialização. Na década de 1970, viveu seu maior momento, quando o pólo calçadista passou a participar do mercado externo.

Com o avanço da tecnologia muitas coisas mudaram na fabricação do calçado, como a modernização das máquinas, mudanças no processo de produção, proporcionando maior qualidade no produto.

As mudanças tecnológicas foram muito importantes para a produção do calçado, inclusive no planejamento dos produtos. A fase de produção do sapato ainda é muito artesanal e portanto muito escassa, pois necessita de mão-de-obra qualificada.

O pólo calçadista de Franca possui toda estrutura produtiva de um *cluster*³, pois além de possuir as fábricas de calçados, a cidade conta também com os produtores de insumo (matérias-primas utilizadas na fabricação do calçado) muito próximo das indústrias.

Além disso, estas empresas podem operar em nichos que apresentam uma alta taxa de inovação. O ambiente das empresas pequenas induz a uma maior motivação dos empregados em desenvolver a produtividade e a competitividade através de inovações.

O Pólo de Franca e região oferece uma completa integração entre todos os principais segmentos da cadeia produtiva coureiro-calçadista.

Dela fazem parte fornecedores de insumos e matérias-primas, prestadores de serviços e produtores de calçados, artefatos de couro e artigos de viagem, em um total de 1.015 empresas.

Deste total, 63% podem ser consideradas micro empresas, com até 19 funcionários empregados. Incluindo todos os segmentos citados, o pólo emprega

³ *Cluster* – é um grupo de coisas ou atividades semelhantes, que se desenvolve conjuntamente. Entende-se a ideia de junção, união, agregação, integração.

mais de 32 mil funcionários diretos e indiretos. Sendo que 79% das vendas das empresas fornecedoras de insumos/matérias-primas locais são destinadas às indústrias instaladas no próprio pólo de Franca e Região. Tendo 95% das empresas prestadoras de serviços ofertando seus serviços exclusivamente às empresas calçadistas. Em quanto os 58% dos insumos e matérias-primas consumidos pelas indústrias de calçados da região, são produzidos dentro da própria região (Revista Planejamento Estratégico SindiFranca, 2011, p. 35).

As pequenas e médias empresas vêm sendo há muito tempo alvo de atenção de analistas econômicos por conta do seu potencial de geração de renda e de emprego. No pós-fordismo, esta atenção se intensificou à medida que os atributos de flexibilidade e agilidade de adaptação às demandas do mercado, características de muitas PME's são valorizadas. Assim, as políticas de inovação e apoio voltadas para estas empresas podem ser um instrumento de estímulo ao crescimento e à competitividade de setores e de regiões. Entretanto, a diversidade do universo destas empresas torna difícil a prática de políticas de inovação e apoio a elas destinadas.

A capacidade prática das PME's depende de vários fatores, relacionados à organização do setor e ao sistema de inovações no qual elas se encontram. Tanto as PME's como as grandes empresas têm vantagens para gerar e adotar inovações. Enquanto as grandes empresas têm vantagens materiais para gerar e adotar, as pequenas e médias empresas têm vantagens comportamentais relacionadas à sua maior flexibilidade e capacidade de adaptação a mudanças no mercado. Normalmente as empresas menores têm atividades diversificadas e estruturas flexíveis que favorecem ações rápidas a mudanças no mercado.

As indústrias de calçados locais contratam quase 100% dos serviços terceirizados dos prestadores de serviços localizados no próprio pólo.

Das 732 unidades de produção (aqui incluídos produtores e prestadores de serviços), 714 atuavam na produção de calçados e 18 na produção de artefatos.

As unidades dedicadas à produção de calçados do pólo representam 9% do total de indústrias calçadistas em atividade no país.

Com produção estimada em 25,9 milhões de pares, o pólo responde por 3,2% da produção nacional total e por 9% da produção de calçados de couro.

O pólo apresenta inegável vocação para a fabricação de calçados de couro (85% dos pares), com forte predomínio da linha masculina (76% dos pares).

O valor da produção local de calçados alcança R\$ 1,14 bilhão ano, o que equivale a 6% do valor da produção nacional e 10% da produção dos calçados de couro (Revista Planejamento Estratégico SindiFranca, 2011, p. 36).

Os artefatos de couro e artigos de viagem produzidos no polo equivalem a cinco milhões de peças e a R\$ 76 milhões em vendas por ano.

Com investimentos de R\$ 15 milhões, as indústrias calçadistas locais responderam por 4% do valor total investido pelo setor calçadista nacional, em 2009.

Neste mesmo ano, exportações de US\$ 80 milhões conferiram ao polo participação de 6% sobre as receitas obtidas pelo setor no exterior.

O pólo responde ainda por 8% do pessoal ocupado no setor calçadista do país.

Dada à importância do setor e principalmente a importância da participação das pequenas e médias empresas de calçados da cidade é que serão alvo de futura pesquisa acerca do planejamento estratégico visando minimizar os problemas acarretados pela sazonalidade. Espera-se verificar que empresas que possuem o planejamento estratégico conseguem minimizar os problemas da sazonalidade.

4 Considerações Iniciais

Trata-se de uma pesquisa inicial de estudo a ser finalizado quando da conclusão do TCC-Trabalho de conclusão de curso no ano de 2014.

O objetivo do trabalho é discutir e conhecer as estratégias utilizadas para épocas sazonais para PME's calçadistas de Franca, onde há uma tendência de maior concentração no volume de pedidos, acarretando dificuldade no cumprimento das metas, prejudicando sua permanência no mercado.

Por ora, pela pesquisa bibliográfica até então realizada, pode-se inferir que o planejamento estratégico em épocas sazonais é uma ferramenta importante para tomada de decisão na produção de calçados, visando o cumprimento de prazos e comprometimento com os clientes.

Também foi possível verificar que a sazonalidade pode afetar de maneira negativa as empresas. Pelo fato do setor calçadista ser de grande

importância na cidade de Franca, é que escolheu-se como ponto de referência para a pesquisa posterior que será realizada.

Este presente artigo será complementado por uma pesquisa de campo com os gestores responsáveis pelo planejamento estratégico de PME's, amostra que será definida de forma aleatória simples. Os gestores responderão à formulário devidamente estruturado, cujos dados serão tratados de forma quantiquantitativamente.

Referências

ANDERSON, D. A. O fator sazonal no Brasil. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 3, n. 9, out. / dez. 1963.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos / logística empresarial. São Paulo: Bookman, 2006.

BRANDT, S. A. Comercialização Agrícola. Piracicaba: Livroceres, 1980. 197 p.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNON, Cláudia C. KLOECKNER, C. *Administração: Teorias e processos*. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2007.

CHIAVENATTO, Idalberto e SAPIRO, Arão. *Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações*. 10ª Reimpressão. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

DRUKER, Peter F. *Administração em Tempos de Grandes Mudanças*. 4. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1996 In: CIMINO, Julio Cezar da Silva. *Implantação Balanced*.

ESPM, Revista. *Planejamento Estratégico: Entrevista A trilogia da gestão*: João Vinicius Prianti. ed. nº5, 2012.

HANDY, Charles. *Deuses da Administração*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

LONGENECKER, Justin G et al. *Administração de pequenas empresas*. 16. ed. São Paulo: Thomson, 2007.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Sheila Fernandes Pimenta e. *Estrutura e formação de trabalhos acadêmicos: compilação e discussão das normas da ABNT*. Franca (SP): UNI-FACEF, 2011.

REIS, A. J. *Comercialização Agrícola no Contexto Agroindustrial*. Lavras: FAEPE, 1998.

TURCHI, S. A sazonalidade do consumo. Disponível em <www.mundodomarketing.com.br>.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projeto e relatório de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Disponível em: <<http://www.iemi.com.br/biblioteca/calçados-publicações-setoriais/brasil-calçados-2012/>>.

Acesso em: 20 nov. 2012.

Disponível em: <<http://www.sindifranca.org.br/planejamento/Revista%20Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%20FINAL.pdf>>.

Acesso em: 20 nov. 2012.