

Cultura e gestão na pequena empresa: o estilo de administrar do pequeno industrial calçadista

Silvio Carvalho Neto¹
Ariovaldo da Costa Botelho Júnior²
Edna Maria Campanhol³

ISSN 1518-4342

REFERÊNCIA deste trabalho:

CARVALHO NETO, Silvio; BOTELHO JR., Ariovaldo da Costa e CAMPANHOL, Edna Maria. Cultura e gestão na pequena empresa: o estilo de administrar do pequeno industrial calçadista. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 529-547.

Resumo

O presente artigo tem como objetivo principal identificar o estilo de administrar do pequeno empresário fabricante de calçados, tendo como base a averiguação da presença dos traços culturais inerentes à sociedade brasileira na pequena empresa calçadista. O gerente brasileiro possui uma maneira única de administrar, que diverge dos estilos dos gerentes de outros países. O estudo de Bêtanía Tanure de Barros e Marco Aurélio Spyer Prates se destaca entre pesquisas que tratam do tema e, por isso, foi utilizado como base para essa pesquisa, pois apresenta um modelo de sistema cultural brasileiro, com nove traços culturais que afetam de alguma forma a gestão empresarial. A pesquisa, de natureza exploratória, procurou identificar, entre vinte pequenos empresários calçadistas da região nordeste do estado de São Paulo, os traços culturais apresentados por Barros e Prates, e como esses traços afetam na gestão dessas pequenas empresas. Os resultados mais significativos que caracterizam as relações nessas empresas foram: presença de intensa lealdade entre líderes e liderados, marcada por uma relação com características paternalistas e personalistas, forte concentração de poder nos líderes, baixo índice de formalismo e alto índice de conservadorismo empresarial e passividade perante o ambiente de negócios.

Introdução

Administrar empresas abrange a coordenação de pessoas e outros recursos para se obterem os fins (objetivos) desejados pelo gestor. Por trabalhar com o humano, a gestão é, em sua essência, culturalmente específica. Dessa forma, a administração como atividade sócio-

¹ Administrador de empresas pela FCG-UNA, Mestrando em Administração pela Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Franca-SP.- FACEF – Bolsista da CAPES - E-mail: silvio@tyza.com.br

² Administrador de empresas pela Universidade de Ribeirão Preto, Mestrando em Administração pela Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Franca-SP FACEF - E-mail: ariovaldojr@uol.com.br

³ Doutora pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP-Franca, Docente titular do curso de Mestrado da Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Franca-SP.- FACEF - E-mail: ednacampanhol@facef.br

técnica depende da compreensão dos diversos aspectos que se referem ao lado social, educacional, político e cultural. A dependência cultural da administração é reafirmada à medida que essa procura preservar a colaboração total dos membros da empresa, que se faz mediante a influência sobre outras pessoas, pelo manuseio de símbolos que motivam a execução das ações desejadas pelo gestor.

Hofstede (1983), ao estudar a influência dos aspectos étnico-culturais na administração de empresas, evidencia o fato de que a gestão deve se adaptar aos valores culturais de uma nação e mostra a importância crucial da cultura no processo de gestão a partir de quatro dimensões: individualismo *versus* coletivismo, distância de poder, fuga à incerteza e masculinidade *versus* feminilidade. Bethlem (1999, p.52) vai além da questão étnica, pois também alerta para a importância dos aspectos geográficos, econômicos, políticos e históricos como condicionados e condicionantes das diferentes culturas dos países.

Dada a importância da cultura para a gestão, é necessário fazer uma análise conjuntural prévia do sistema cultural brasileiro antes que se transfiram para o Brasil os conhecimentos sobre administração providos do exterior e originados em ambientes culturais distintos. A construção de conhecimento da realidade brasileira não é uma tarefa simples. Bethlem (1999, p.88) supõe que sejam necessários anos de observações no ambiente de negócios brasileiro para que seja formulado um conhecimento da administração adequado à realidade nacional.

O conhecimento do ambiente de negócios deve permitir que se obtenham resultados melhores na administração de empresas no Brasil, comparados com os obtidos da simples cópia de modelos provenientes do exterior, como os modelos americanos e japoneses, amplamente utilizados nos últimos vinte anos. O princípio de construção da realidade da administração brasileira está no âmago do problema principal de nossa pesquisa.

O objetivo da presente pesquisa é identificar no pequeno industrial calçadista, a presença dos traços culturais inerentes aos gerentes brasileiros e verificar como esses traços afetam na gestão das pequenas empresas produtoras de calçados.

Somente uma nova visão cultural-empresarial, com significativas mudanças, permitirá a recuperação do crescimento do setor de calçados, que, há anos, sofre com a estagnação da produção e queda no volume das vendas (Arce *et al*, 2001).

A pesquisa foi realizada com diretores e proprietários de pequenas indústrias de calçados na região da cidade de Franca, situada no nordeste do estado de São Paulo, que concentra grande pólo produtor de calçados masculinos e femininos, de couro e sintéticos, com uma completa cadeia de abastecimento para a indústria do setor.

A pequena indústria de calçados utiliza-se, preponderantemente, de processos artesanais de produção e está mais sujeita às variações conjunturais do ambiente externo. Essa dependência só realça a influência cultural no processo de gestão desse tipo de empresa.

Para a análise dos aspectos culturais do pequeno industrial calçadista, será usado, como referência, o modelo de sistema cultural brasileiro proposto por Barros e Prates (1996), que abrange traços culturais que influem nos processos de gestão empresarial.

1. O modelo de interpretação do estilo de administrar na cultura brasileira

É consenso, entre os acadêmicos, que o gerente brasileiro possui um modo singular e único de administrar. Esse estilo diverge dos estilos dos gerentes norte-americanos, europeus e asiáticos. Alguns estudos se destacam na análise da matéria. Dentre eles, ressalta-se a pesquisa desenvolvida pelos pesquisadores da Fundação Dom Cabral, a psicóloga Bêtanina Tanure de Barros e o engenheiro doutor em administração Marco Aurélio Spyer Prates.

Esses dois acadêmicos estabeleceram uma referência cultural tipicamente nacional, com a proposta de um modelo de interpretação particular da cultura brasileira no aspecto gerencial. Esse modelo é respaldado pela seriedade com que foi tratada a pesquisa. De acordo com os próprios autores, o modelo foi resultado de um “conjunto de ações que inclui estudos e cinco anos de observação sistematizada do comportamento das organizações”. Para a elaboração do modelo cultural, o estudo realizado baseou-se em entrevistas junto a 2.500 executivos brasileiros, durante a primeira metade da década dos anos 90.

A relevância de se encontrar um modelo cultural de administrar do gerente brasileiro está na procura de identificação do ambiente empresarial nacional, para que haja uma aplicação eficiente dos conceitos de administração de empresas.

O objetivo dos autores foi oferecer elementos e parâmetros culturais brasileiros que pudessem ser considerados pelos dirigentes nacionais em decisões de implantação de modernas formas de gerenciamento criadas em outros países, para se adequarem à nossa cultura e obterem melhores resultados na ação gerencial.

Para chegar a tal objetivo, tomaram a premissa básica de que a empresa, além de ser uma unidade econômica, é uma unidade sociocultural que reflete a sociedade em que está inserida e se apresenta como expressão dessa sociedade. A cultura é resultado da invenção social, e é transmitida e aprendida através da interação, comunicação e do aprendizado. Nesse caso, a cultura é dinâmica, na forma de uma estrutura de significados que é socialmente estabelecida.

Para a construção de um modelo de sistema cultural brasileiro, Barros e Prates fundamentaram sua pesquisa em três estudos prévios sobre cultura, que auxiliaram na criação do modelo brasileiro, bem como permitiram técnicas de comparação com outras culturas. O primeiro estudo foi o de Condon (1979), o qual estabelece que os valores que definem traços culturais possuem duas grandes vertentes, os valores normativos que estabelecem a distinção de certo e errado, e outros valores que não separam o verdadeiro do falso, as crenças.

Outro estudo de base foi o de Bolinger e Hofstede (1987), que tinha como essência a comparação de culturas de diversos países, apoiada pelos quatro pares de elementos-chaves já mencionados: individualidade e coletividade, masculinidade e feminilidade, distância do poder e controle da incerteza.

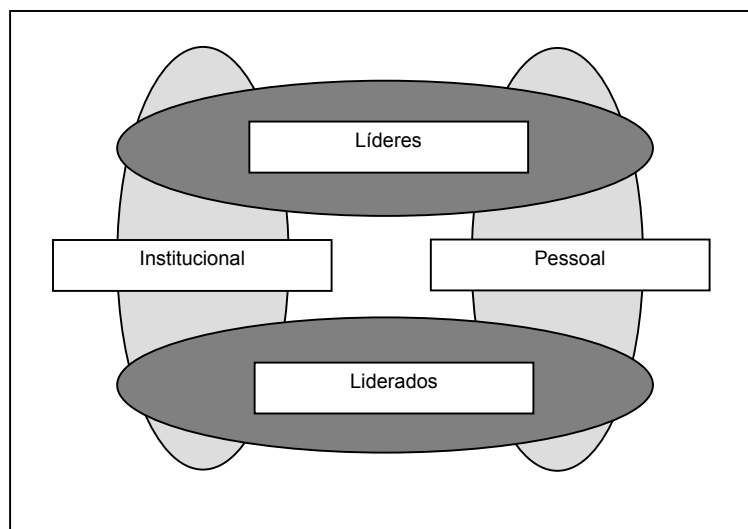
O terceiro estudo, complementar aos dois previamente mencionados, foi o realizado pelo sociólogo brasileiro Roberto Da Matta (1987), que transpõe conceitos de espaços reveladores próprios da cultura brasileira. O espaço da rua, ligado ao indivíduo e à igualdade, e o espaço da casa, associado à pessoa e à hierarquia.

2. O sistema de ação cultural brasileiro

O estilo brasileiro de administrar é único e original. Ele está constantemente em processo de transformação, pois é criado diariamente pelos gerentes e dirigentes das empresas nacionais. O proposto sistema de ação cultural brasileiro procura representar os principais aspectos da cultura nacional que acabam por influir no modelo de gestão das empresas.

De acordo com Barros e Prates (1996, p.26), esse sistema de ação é subdividido em quatro grandes subsistemas. O subsistema dos líderes abrange aspectos culturais das pessoas que detêm o poder, enquanto, em contraponto, o subsistema dos liderados aborda traços daqueles subordinados ao poder. O subsistema institucional está relacionado aos traços culturais relativos ao espaço da rua, impessoal, enquanto o subsistema pessoal se refere ao espaço da casa com traços no âmbito pessoal. Essa subdivisão introduz um corte político que facilita a compreensão da dinâmica das organizações. (Figura 01)

Figura 01: Quatro subsistemas do sistema de ação cultural



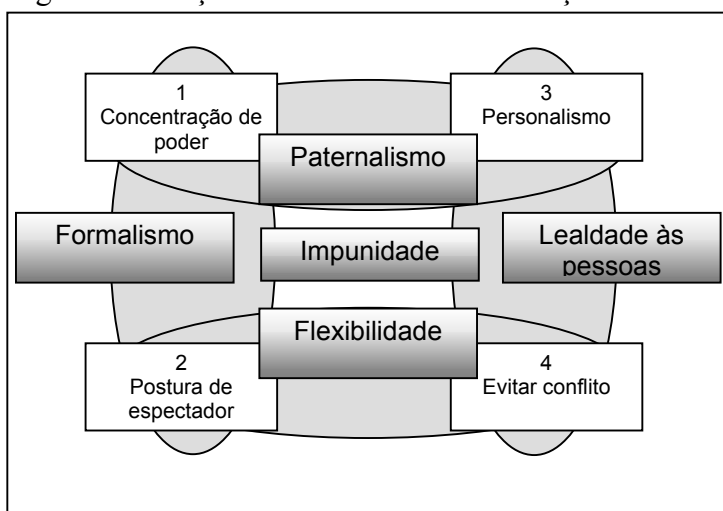
Fonte: Barros e Prates (1996)

É importante notar que a visão dos traços culturais em subsistemas é dinâmica e relativa, pois qualquer cidadão pode apresentar várias características dos quatro subsistemas acima conforme a situação em que se encontre. Além disso, é possível a sobreposição dos subsistemas, que podem formar em alguns casos um único conjunto maior. Seriam exemplos de união de subsistemas a profissionalização da empresa familiar ou a familiarização de empresas (critérios pessoais se sobrepõem a formais), relativos à união dos subsistemas institucional e pessoal, ou a horizontalização, onde todos são líderes, e a verticalização, onde todos são liderados, como exemplos de união dos subsistemas líderes e liderados.

Os subsistemas estão articulados entre si por traços culturais comuns e especiais. De acordo com Freitas (1997), traços culturais são as características gerais observadas com frequência na maioria dos brasileiros. Os traços culturais comuns que estão presentes nas interseções dos subsistemas são: concentração de poder (interseção dos subsistemas líderes e institucional), postura de espectador (interseção dos subsistemas liderados e institucional), personalismo (interseção dos subsistemas líderes e pessoal) e o de evitar conflito (interseção dos subsistemas liderados e pessoal).

Os traços culturais especiais são os que articulam os subsistemas opostos. Na articulação do subsistema institucional com o pessoal, encontram-se os traços do paternalismo e da flexibilidade. Na ligação dos subsistemas líderes e liderados, encontram-se os traços de lealdade às pessoas e formalismo. A impunidade é um traço cultural central que, articulado com os demais traços apresentados, realimenta os quatro subsistemas. A combinação de todos os traços mencionados até aqui é que constitui e opera o sistema de ação cultural brasileiro. (Figura 02)

Figura 02: Traços culturais do sistema de ação cultural brasileiro



Fonte: Barros e Prates (1996)

3. Os traços culturais brasileiros segundo Barros e Prates (1996)

Concentração de poder

O poder no Brasil é historicamente concentrado. A acumulação de autoridade é vista já nos tempos da autocracia imperial, com a potestade baseada na tradição. A concentração do poder inerente às pessoas que estão na posição de mando se confirma pela análise do cenário político brasileiro nos últimos cem anos, com a alternância pendular entre poliarquias limitadas (República Velha e Industrialização) e, novamente, períodos de autocracia (Estado Novo e Regime militar). Esse traço, interseção dos subsistemas líderes e institucional, está estreitamente ligado à força militar tradicionalista e à imposição do poder racional legal para o estabelecimento da autoridade. É forte no Brasil a cultura de concentração de poder pela hierarquia. O posto mais alto na hierarquia detém a autoridade, e os outros a ele se subordinam. O líder manda, e os outros devem obedecer sem contestação.

Personalismo

Esse traço também é característico daqueles que detêm o poder, entretanto articula o subsistema de líderes com o subsistema pessoal. A particularidade desse aspecto cultural é que a autoridade fundamenta-se no carisma e no magnetismo exercido pelo líder, mediante seus discursos e suas relações com os subordinados. O poder baseado no carisma estabelece uma relação familiar entre líder e liderados. Nesse contexto, a rede de amigos e a família se tornam fontes de prestígio.

Paternalismo

A combinação dos dois traços culturais dos subsistemas de líderes, concentração de poder e personalismo, tem como síntese o traço denominado paternalismo. Esse aspecto cultural articula as duas dimensões e acaba por fornecer o perfil do estilo brasileiro de liderança. Apresenta-se em duas facetas. A primeira é o patriarcalismo, em que a autoridade está centrada no pai. Há o pai patrão, o governo pai, a máquina estatal com interesses privados (cabide de emprego) e o pai atendendo os desejos dos filhos. A outra é o patrimonialismo, a imposição das vontades do líder aos membros de sua organização, com absoluta e tradicional aceitação. No Brasil, temos uma cultura paternalista, que combina alto índice de concentração de poder com baixo índice de individualismo.

Postura de espectador

A concentração de poder e o paternalismo induzem a um novo traço da cultura brasileira, a postura de espectador. Alguns traços marcantes da história do Brasil, como o mandonismo, o protecionismo e a dependência, foram condições para o mutismo nacional. O brasileiro em geral não é crítico e, geralmente, estabelece uma postura de simplicidade na interpretação dos problemas, com aceitação de explicações mágicas e fabulosas. A passividade e o fatalismo decorrentes dessa ausência de postura crítica acabam por levar a um excesso de importação de idéias do exterior, pois a baixa consciência crítica e falta de iniciativa revelam a pouca capacidade de realização por autodeterminação. A postura de espectador também traz um outro aspecto marcante do subsistema dos liderados: a transferência de responsabilidade das dificuldades para as lideranças. Frases como “Assumir responsabilidades é para os outros” e “Se o poder não está comigo, não sou o responsável” são comuns de se escutarem dos liderados brasileiros. Se algo errado acontece, a culpa situa-se fora da área de atuação.

Formalismo

O formalismo articula os subsistemas líderes e liderados, garantindo sua convivência. O formalismo se configura na elaboração de leis, regulamentos e normas para, pelo menos formalmente, articular os subsistemas de líderes e liderados. Uma vez que possuímos traços de concentração de poder e impunidade, na prática existe uma aceitação tácita das normas e regras, nepotismo, favoritismo e suborno. A interpretação das leis formais estaria sujeita aos interesses daqueles que detêm o poder. Entretanto o formalismo é um modo típico brasileiro de proporcionar à sociedade uma sensação de controle de incertezas do futuro e transmissão de segurança, pois o brasileiro está mais preocupado com o presente do que com o futuro. Também é uma estratégia de articulação com o resto do mundo desenvolvido, pois a importação de modelos mantém o país em condições de igualdade com as nações mais desenvolvidas, no que tange às leis.

Impunidade

A impunidade pode reforçar ou minar a manutenção e a estabilidade do sistema de ação cultural brasileiro. É o elo que fecha a cadeia de valores culturais no lado institucional. Fortalece a posição de poder dos líderes, pois esses ficam ao largo de punições. Se a lei só existe para os indiferentes e os direitos individuais são monopólios de poucos, o papel de espectador só tende a crescer. A impunidade acaba por reforçar a passividade (“deixa como está pra ver como é que fica”) e a flexibilidade (“é preciso levar vantagem em tudo” -lei de Gerson).

Lealdade às pessoas

O traço cultural de lealdade às pessoas é a contrapartida do formalismo do subsistema institucional, pois articula os subsistemas líderes e liderados no lado pessoal. Existe a coesão social pela atração pessoal do líder carismático. Nesse caso, o prestígio do grupo é personalizado pelo prestígio de um de seus membros, que provavelmente é o líder. O membro valoriza mais as necessidades do líder ou do grupo do que as necessidades do sistema maior em que está inserido. O líder então se torna fundamental para o grupo. O poder do líder medido pela lealdade dos liderados se contrapõe ao poder das normas estabelecidas pelo formalismo.

Evitar conflito

É o traço presente na interseção dos subsistemas de liderados e pessoal. Os conflitos são tratados em circuitos fechados, com cautela para não minar a harmonia do grupo. A resolução de conflitos mediante a intervenção de um terceiro que mantém boas relações com ambos os pólos divergentes é um mecanismo amplamente utilizado no Brasil. O traço de evitar conflito está mais presente no sentido liderado-líder, pois o líder não teme o conflito uma vez que concentra o poder e, em certos casos, detém impunidade.

Flexibilidade

Esse traço cultural articula os sistemas pessoal e institucional no espaço dos liderados. As características desse aspecto da cultura gerencial brasileira são a criatividade, a adaptabilidade e o pragmatismo. É aqui que Barros e Prates incluem o “jeitinho brasileiro”, que, em outras palavras, seria a condição de sobrevivência do indivíduo dentro do Formalismo. O “jeitinho” seria uma forma prática de adaptação por parte dos brasileiros às circunstâncias locais não providas de idéias estrangeiras.

Freitas (1997) sumariza os traços culturais brasileiros de uma forma distinta, à medida que identifica apenas cinco traços culturais brasileiros que seriam mais influentes no âmbito organizacional. Não obstante, os traços identificados por ele (hierarquismo, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureirismo) possuem as mesmas características do modelo proposto por Barros e Prates (1996), quais sejam: centralização de poder, passividade, relações pessoais, etc. Pela similaridade e pela simplicidade didática adotou-se para essa pesquisa o modelo proposto por Barros e Prates.

4. Impacto do sistema cultural brasileiro na gestão empresarial

Os traços culturais brasileiros aqui apresentados acabam por impactar os processos de gestão cruciais para o bom desempenho empresarial. Barros e Prates (1996) destacam a influência desses traços nos processos de planejamento estratégico, de tomada de decisões, de liderança, de coesão organizacional, de inovação e mudança e de motivação.

A formulação de estratégias é especialmente afetada pelo traço de concentração de poder, que centraliza o processo de planejamento estratégico em poucas pessoas, que geralmente pertencem ao alto escalão da empresa. O planejamento torna-se assim um processo *up-down*, imposto, e centrado na figura do líder. O corpo de liderados deve seguir a solução dada por uma única pessoa (paternalismo).

O traço de postura de espectador revela uma passividade empresarial em relação ao ambiente de negócios. Esse traço leva a uma posição passiva do empresário em tempos de crise, com a prática de estratégias defensivas. O brasileiro aceita com passividade a condição externa e reage com cautela e prudência. Dessa forma, o processo de inovação e mudança

planejada é afetado por tal passividade, pois esse traço cultural traz intrinsecamente a aversão ao risco e aos erros. A flexibilidade aparece nesse contexto como o traço cultural que facilita a adaptação ao ambiente de negócios desfavorável.

Analogamente, o processo decisório também está culturalmente concentrado nas mãos dos líderes. O subordinado apresenta uma postura passiva de espectador e transfere a responsabilidade para as camadas superiores da hierarquia, o que também revela a dependência criada pelo paternalismo.

A liderança está intimamente ligada ao subsistema pessoal. A lealdade pessoal legitima o poder ao chefe, cujas características personalistas levam o subordinado a uma aceitação tácita das ordens com a intenção de evitar o conflito com os superiores. O traço de lealdade às pessoas também é predominantemente responsável pelo processo de coesão organizacional, uma vez que as relações pessoais favorecem um maior apego à organização pela via da liderança (Barros e Prates, 1996, p.90).

De maneira geral, todos os traços culturais aqui demonstrados afetam os processos de gestão de alguma forma, uns com mais, ou menos, intensidade que outros. Esses traços em conjunto dão forma ao estilo brasileiro de gerir empresas. O sistema de fator cultural deve ser levado em conta ao se importarem modelos de gestão criados em ambientes culturais diferentes, pois estes trazem, embutidos, traços culturais diferentes dos brasileiros. A simples apropriação de sistemas de gestão de outros países não significa um bom desempenho no ambiente de negócios brasileiro. A adaptação pragmática dos sistemas gerenciais à cultura local é o caminho a ser desenvolvido para se alcançar bom desempenho gerencial.

5. Os traços culturais brasileiros e a pequena indústria de calçados

O segmento calçadista brasileiro é composto por cerca de 6.000 empresas, com capacidade instalada estimada em 650 milhões de pares por ano, e gera cerca de 270 mil empregos diretos.⁴ O faturamento do setor gira em torno de oito bilhões de dólares por ano, número que coloca o Brasil como terceiro produtor mundial de calçados, superado somente pela China e Índia, respectivamente, primeiro e segundo maiores produtores mundiais (Gorini, 2000).

A região de Franca (SP) produz cerca de 30 milhões de pares de calçados por ano, em torno de 5% da produção nacional. De acordo com informações do Sindicato de Indústrias de Calçados de Franca, atualmente o setor calçadista da região é formado por 500 empresas de estrutura familiar, que geram cerca de 19 mil empregos, com piso salarial de R\$ 280,00 por mês. A maioria das empresas (75%) se especializou na fabricação de calçados masculinos de couro. Quanto ao porte, aproximadamente 12% são grandes empresas, 15% empresas médias e cerca de 73% micros e pequenas empresas.⁵

Em relação ao tamanho, podem-se classificar as empresas por diversas maneiras. Pelo número de empregados, volume de vendas⁶, receita líquida, ou mesmo pelos bens que a empresa possui⁷. Alguns organismos estabelecem valores médios referentes a várias indústrias e classificam como pequenas as que se situarem abaixo dessa média.

⁴ Fonte: Abicalçados - Resenha Estatística da Indústria Calçadista Brasileira- ano 2003

⁵ Classificação utilizada pelo Sindicato da Indústria de Calçados de Franca leva em conta somente o número de empregados. Segundo a classificação do Sindicato da Indústria de Calçados de Franca: Micro: até 50 funcionários, Pequena: 51 a 250, Média: 250 a 500 e Grande: mais de 500 funcionários.

⁶ O Sebrae – Serviço de Apoio à Pequena Empresa - estabelece outra classificação, que considera pequena indústria aquela com até 99 empregados. A classificação por receita bruta anual é utilizada pelo governo para definição de pequenas empresas (Leis 9317/96- Simples e 9841/99-Estatuto da Micro e Pequena Empresa)

⁷ Classificação utilizada pelo BNDES para concessão de crédito

Independente da classificação, tamanho de empresa é uma questão subjetiva. Alguns fatores foram observados na classificação das indústrias estudadas na presente pesquisa como pequenas empresas: a) a administração é independente, e com freqüência os gerentes são também os proprietários; b) a empresa pertence a um indivíduo ou a um pequeno grupo; c) a área de operações é geralmente local, embora o mercado não o seja; d) o pequeno tamanho da companhia é relativo à indústria como um todo. (Merril, 1964 p.4)

O estudo dos aspectos culturais de gestão na pequena empresa justifica-se pela importância vital que ela representa para a economia do setor. Cabe aqui considerar a porcentagem do resultado total de bens e serviços da economia originada pelas pequenas empresas. Uma das formas de se atingir essa porcentagem é mediante a comparação do número de empregados que trabalham em grandes e pequenas empresas. (Longenecker et al, 1997). O setor de calçados é, na sua essência, artesanal, de capital intensivo, fato que demonstra a importância da pequena empresa, pelo volume de mão-de-obra absorvida no mercado de trabalho.

6. Procedimentos metodológicos

A pesquisa realizada é de natureza exploratória. Tem como princípio a busca de compreensão da essência dos fenômenos, dos elementos e das relações entre eles. (Richardson, 1999 p. 54). Como salienta Vergara (2000 p.14), esse tipo de pesquisa tem caráter subjetivo e é obtida com a captação de dados apreendidos na observação ou em tudo o que permitir a reflexão sobre processos e interações. A pesquisa exploratória procura a descrição sem o compromisso de explicar os fenômenos observados.

Os meios de investigação usados foram pesquisas de campo, documental e bibliográfica. A pesquisa de campo foi realizada mediante entrevistas estruturadas de acordo com um roteiro pré-estabelecido, compostas por questões abertas e fechadas. A aplicação do questionário foi efetuada por meio de contato direto dos autores junto aos proprietários e diretores de empresas que fabricam calçados na região. Não obstante as entrevistas seguirem um roteiro pré-estabelecido, os entrevistados estavam aptos a manifestar-se livremente e foram estimulados a discorrer sobre questões como problemas da indústria, comercialização, produção e outras.

Foram entrevistados vinte empresários, proprietários de pequenas empresas que fabricam calçados, localizadas na região de Franca, no nordeste do estado de São Paulo. As empresas escolhidas para as entrevistas foram sorteadas aleatoriamente e representam 4% do total do número de pequenas e médias empresas.⁸ Procurou-se observar a representatividade quanto ao tamanho da indústria, micro ou pequena, e o tipo de calçados fabricados, 75% de calçados masculinos, e o restante, de calçados femininos. As entrevistas foram realizadas no mês de junho de 2003.

Os resultados das entrevistas foram ordenados em formato de planilha (dos softwares SPSS e Excel) para que fosse realizada análise estatística, mediante relatórios descritivos e analíticos que forneceram valores para análises de correlações entre os dados.

7. Limitações da pesquisa

A principal restrição da presente pesquisa diz respeito à metodologia da pesquisa e refere-se às condições da amostragem utilizada. A definição do número exato de indústrias de

⁸ De acordo com os dados fornecidos pelo Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca.

calçados presentes na região nordeste do estado de São Paulo é um tema controverso. Inexistem dados que expressem com clareza a quantidade de empresas que fabricam calçados na região. As estatísticas do Sindicato da Indústria de Franca-SP demonstram que há cerca de 500 empresas no setor no ano de 2003. Entretanto outros estudos apresentam números diferentes, 360 empresas - em Vilhena (1999 p.14) e Perera e Kimura (2002), 650 empresas - em Smith (2000 p.17) e 1413 - em Braga (2000 p.171)⁹.

Conseqüentemente o tamanho da amostra pode não representar com fidelidade o universo de indústrias presentes na região, e, por esse fato, generalizar os resultados da presente pesquisa para todas as empresas do universo populacional pode não ser recomendável.

Embora haja tal delimitação, o caráter exploratório da pesquisa não deixa dúvidas de que muitos aspectos observados podem ser transpostos para um número expressivo de empresas do setor, na região estudada. Como a pesquisa foi realizada com empresas somente da região nordeste do estado de São Paulo, as conclusões do estudo estarão restritas à realidade empresarial investigada, e não devem ser extrapoladas para as indústrias calçadistas das demais regiões brasileiras.

8. Apresentação dos resultados

Os resultados obtidos com as entrevistas e a aplicação dos questionários estão expostos nas tabelas a seguir. A Tabela 01 apresenta os resultados quantitativos da pesquisa.

As variáveis quantitativas medidas foram: a) ano de fundação da empresa; b) número de empregados que a empresa possui. Nesse item estão computados tanto os empregados diretos da empresa, registrados ou não, bem como os empregados indiretos, que a empresa financia por meio da terceirização; c) pares /dia: representa o número aproximado de pares de calçados fabricados diariamente na empresa; d) preço médio: valor aproximado da média de preços praticados pela empresa para seus produtos; e) produção/dia e produção/mês: valor aproximado do faturamento da empresa em reais.

Das vinte empresas visitadas, quinze são especializadas na produção de calçados masculinos e o restante especializadas na moda feminina. A idade dessas empresas fica em torno de dezoito anos e o número médio de funcionários é de 48 empregados. Possuem uma média de produção de 453 pares por dia, com preço médio de R\$ 34,42 por par produzido.

Tabela 01: Dados quantitativos das vinte empresas entrevistadas

	Média	Desvio	Máximo	Mínimo
Ano fundação	1985	11	2000	1962
Empregados	48	35	150	11
Pares / dia	453	303	1000	100
Preço Médio	R\$ 34,42	R\$ 15,02	R\$ 60,00	R\$ 12,50
Produção / dia	R\$ 17.639,00	R\$ 16.327,26	R\$ 51.000,00	R\$ 2.340,00
Produção / mês	R\$ 352.780,00	R\$ 326.545,21	R\$ 1.020.000,00	R\$ 46.800,00

Fonte: Elaborado pelos autores mediante resultados da pesquisa realizada

⁹ Esse alto número de empresas é devido à consideração de bancas de pesponto e microempresas familiares como empresas produtoras de calçados

O questionário norteador da entrevista com os proprietários foi organizado no sentido de captar a posição do entrevistado quanto à presença, ou não, dos traços culturais nas indústrias produtoras de calçados. A Tabela 02 apresenta a porcentagem de concordância do empresariado com as proposições relativas especificamente aos traços culturais brasileiros.

Tabela 02: Concordância quanto aos traços culturais

	Resultados obtidos da pesquisa com industriais calçadistas	
	Concorda %	Discorda %
Lealdade	90	10
Concentração de poder	75	25
Flexibilidade	70	30
Personalismo	65	35
Postura de espectador	60	40
Paternalismo	50	50
Evitar conflito	50	50
Impunidade	35	65
Formalismo	20	80

Fonte: Elaborado pelos autores mediante resultados da pesquisa realizada

A seguir na Tabela 03 estão expostos outros dados obtidos pela pesquisa de campo, relacionados à gestão da pequena empresa de calçados em geral. Nesta tabela encontra-se a porcentagem de empresas que responderam positivamente às seguintes proposições:

- Terceiriza a produção: se a empresa de alguma forma terceiriza a produção, seja total ou em parte, sendo dessa forma responsável por empregos indiretos e externos.
- Encontra-se no Simples: se a empresa está enquadrada no Sistema de Pagamento de Impostos Federais, denominado Simples, em que o imposto a ser pago é simplificado para uma porcentagem fixa sobre o faturamento.
- Voltada para o mercado interno: se a empresa destina pelo menos dois terços do total de pares produzidos para o mercado nacional.
- Exporta: se a empresa exporta a sua produção, mesmo que parcialmente, em qualquer quantidade.
- Estratégia de custo: Porter (1989 p.9) sustenta que existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode ter - baixo custo ou diferenciação. Esse item determina se a empresa possui uma estratégia voltada para o custo do calçado ou para a diferenciação. Foi questionado ao empresário qual das alternativas se encaixaria melhor com a filosofia da empresa: fazer um bom calçado com o menor custo possível, ou fazer o melhor calçado com a melhor qualidade, independente do preço final do produto. Àquelas empresas que escolheram a primeira alternativa, considerou-se como resposta positiva à estratégia de custo.
- Faz plano em longo prazo: se a empresa faz, de alguma forma, um planejamento formal, por escrito, em longo prazo de suas operações e objetivos.
- Considera o lojista como cliente: se a empresa considera o lojista-varejista como cliente, ou se o enxerga somente como parte da cadeia de distribuição do calçado.
- Considera também o consumidor: nesse item foi questionado se a empresa também considera como cliente o consumidor final.

- Faz segmentação: segmentação é o ato de dividir o mercado em grupos distintos de consumidores, de acordo com necessidades e comportamentos de compra semelhantes, o que leva as empresas a desenvolver compostos de marketing distintos para cada segmento (Siqueira, 1999). Conforme Lambin (2000), a segmentação pode ser sociodemográfica, por comportamento, por estilos de vida ou por vantagens procuradas. Esse item procura verificar se a empresa segmenta o mercado de consumo, seja por qualquer uma das formas existentes.
- Considera a empresa competitiva: se na visão do empresário a empresa está sendo competitiva no mercado.
- Considera a empresa arrojada: se o empresário considera a cultura da empresa arrojada ou conservadora.
- Lucratividade: foram oferecidas aos entrevistados três opções de resposta para medir relativamente o desempenho financeiro da empresa: se a empresa está sendo lucrativa como esperado, se a empresa está sendo lucrativa, mas o resultado líquido poderia ser melhor ou se a empresa está tendo lucro o suficiente para se manter aberta.

Tabela 03: Respostas das empresas quanto ao comportamento

Proposições	% de respostas positivas
Voltada para o mercado interno	95
Terceiriza a produção	90
Considera o lojista como cliente	85
Considera a empresa competitiva	85
Encontra-se no “SIMPLES”	60
Estratégia de custo	60
Considera também o consumidor	55
Faz segmentação	45
Considera a empresa arrojada	35
Exporta	35
Faz plano em longo prazo	25
Lucrativa mas poderia ser melhor	60
Lucro apenas para manter aberta	25
Lucrativa o esperado	15

Fonte: Elaborado pelos autores mediante resultados da pesquisa realizada

9. Análise dos resultados

Traços culturais

Os resultados apresentados fornecem uma visão geral da presença dos traços culturais nas pequenas empresas calçadistas da região. Dos resultados obtidos pelo questionário agregados às respostas obtidas dos empresários nas entrevistas diretas, puderam-se fazer algumas observações de análise.

De um modo geral, a pesquisa trouxe a percepção do industrial calçadista da presença (ou ausência) dos traços culturais em suas empresas, e desta forma pôde-se estabelecer um paralelo entre os resultados alcançados e os resultados apresentados por Barros e Prates em 1996. (Tabela 04). No estudo de Barros e Prates, a maioria dos traços culturais foi percebida pelos empresários brasileiros com mais de 65% de concordância. O traço formalismo foi o que obteve a menor concordância, 65% dos 2500 entrevistados, enquanto o traço de concentração de poder foi o traço mais aceito, com 88% de concordância. Dessa maneira, era

de se esperar que os resultados obtidos na presente pesquisa se assemelhassem aos obtidos por Barros e Prates. No entanto não foi esse o comportamento observado. As variações podem ser notadas na Tabela 04.

Apenas quatro traços culturais tiveram 65% ou mais de concordância (sombreados na Tabela 04) pelos industriais calçadistas. Os demais traços obtiveram índices de concordância inferiores a 65%, com destaque negativo para os traços de impunidade e formalismo, que tiveram índices de concordância inferiores à média.

Tabela 04: Comparação dos resultados obtidos com o estudo de Barros e Prates (1996)

	Estudo de Barros e Prates (1996) com 2500 executivos (1)		Resultados obtidos da pesquisa com industriais calçadistas	
	Concorda	Posição	Concorda	Posição
Concentração de poder	88%	1	75%	2
Flexibilidade	81%	2	70%	3
Paternalismo	77%	3	50%	6
Lealdade	71%	4	90%	1
Personalismo	69%	5	65%	4
Impunidade	69%	6	35%	8
Evitar conflito	68%	7	50%	7
Postura de espectador	67%	8	55%	5
Formalismo	65%	9	20%	9

Fonte: (1) “O estilo brasileiro de administrar” Barros e Prates (1996)
Elaborado pelos autores mediante resultados da pesquisa realizada

O formalismo foi o traço menos aceito pelo industrial de calçados. Apenas 20% dos entrevistados concordaram que regras e normas escritas são essenciais à indústria para o controle das incertezas. Percebe-se que a articulação dos líderes e liderados na pequena indústria calçadista tem a tendência de ser realizada muito mais pelo contato interpessoal e relacional, do que pela formalização de regras colocadas em cartilhas de comportamento.

O traço cultural mais apontado pelos empresários foi o da lealdade dos funcionários. Somente dois empresários entrevistados não consideraram seus funcionários leais. As respostas negativas dessas empresas estão intimamente ligadas à questão de reclamações de direitos trabalhistas junto à Justiça do Trabalho.

Mas para os outros entrevistados (90%), os funcionários são leais e dessa maneira formam uma empresa coesa. Essa lealdade estaria estreitamente ligada aos traços de concentração de poder (75% de aceitação), personalismo (65%) e paternalismo (50%).

A indústria é coesa, pois o proprietário concentra o poder ao seu redor e mediante o relacionamento direto com os funcionários, muitas vezes pelo contato na própria produção, no chão de fábrica, ele mantém uma relação próxima com os empregados. Em alguns casos, especialmente nas microempresas, o proprietário chega a executar funções dentro da linha de produção, tornando-se, momentaneamente, um “funcionário como os outros”. Isso se deve principalmente ao fato de que muitos dos proprietários já foram um dia funcionários da linha de produção de outras fábricas de calçados, e possuem o conhecimento da fabricação artesanal do produto.

Essa relação próxima entre líderes e liderados é acentuada pelo traço de evitar conflito. Quando questionado sobre a presença de conflitos na empresa um dos entrevistados afirmou: “O conflito construtivo é bom para a empresa e deve ser incentivado, mas quando há um conflito entre funcionários que é prejudicial para a empresa, procuro logo resolvê-lo”. Smith

(1999, p.155) confirma tal predisposição em apaziguar conflitos ao constatar que a grande parte dos pequenos empresários é oriunda da própria indústria de calçados e que esses estão diretamente envolvidos nas tarefas operacionais da fábrica, “apagando incêndios do dia-a-dia”.

A relação patrão-empregado, em alguns casos, possui uma característica paternalista, especialmente nas fábricas menores, onde o patrão tem o contato pessoal com a maioria dos funcionários e acaba tendo com estes uma relação muito próxima da relação entre pai e filho, onde o “pai-patrão” atende os desejos dos “filhos-funcionários”, ele os abriga e os protege, mas, em contrapartida, exige obediência e impõe suas vontades.

Conforme a empresa cresce em tamanho, a relação entre funcionários e patrões vai se tornando mais profissional e afastada da relação “pai-filho”. Observou-se, na pesquisa, que o traço do paternalismo esteve mais concentrado nas empresas menores, com reduzido número de empregados. Das dez empresas que concordaram com a postura paternalista, sete possuem menos de 40 empregados, e situam-se entre as empresas de menor porte da pesquisa.

A flexibilidade foi outro traço bastante aceito pelo industrial calçadista. De certa forma essa característica vem respaldar a ausência do formalismo nas empresas estudadas. Os empresários destacaram que os funcionários da indústria calçadista em geral são criativos e pragmáticos. A adaptação rápida para resolver problemas internos e externos (“jeitinho”) também é uma característica presente nas empresas estudadas, especialmente nas microempresas.

Apesar de ter apenas 55% de concordância do empresariado entrevistado, notou-se forte a presença do traço cultural de postura de espectador. Dois aspectos foram mais relevantes quanto ao traço específico, a importação de idéias do exterior e a postura passiva de dependência do ambiente externo.

É alto o índice de importação de idéias do ambiente exterior, pois as empresas pouco criam em seu ambiente interno. Grande parte das inovações e das mudanças em produtos ou em processos é adquirida pela simples cópia de outras empresas que as implantaram pioneiramente, com sucesso.

A postura passiva com relação ao ambiente externo é notada principalmente na relação entre as empresas e o governo. Grande parte dos entrevistados identificou os problemas do setor como sendo culpa exclusivamente da política governamental, e, dessa forma, o governo seria o único agente responsável pela reestruturação do setor. Revela-se a transferência de responsabilidade das dificuldades do pequeno empresário para o poder executivo. As principais reivindicações junto ao governo estão ligadas à baixa da taxa de juros, aumento da disponibilidade de crédito, incentivo à exportação, incentivo fiscal e diminuição da alta carga tributária.

Exportação e mercado interno

De vinte empresas pesquisadas, dezenove estão com a comercialização de calçados direcionadas para o mercado interno. Somente uma empresa destina 100% de sua produção para a exportação. Apesar de a produção dessa empresa estar voltada para o exterior, o proprietário da indústria deixou clara a manifestação de trabalhar também com o mercado nacional. O motivo alegado seria o de não ficar totalmente dependente das oscilações de um mercado apenas, nesse caso específico, o norte-americano. Essa dependência do mercado norte-americano por parte do fabricante calçadista da região já foi salientada por Perera e Kimura (2002), em artigo sobre a integração das universidades com as empresas na indústria de calçados de Franca.

Outras seis empresas exportam, porém, em pequena quantidade, sendo que mais de dois terços da produção dessas empresas são destinadas ao mercado interno. Das empresas que não exportam, 62% dos entrevistados demonstram pretensão de ingressar na exportação.

É importante notar que os empresários entrevistados que exportam consideram suas empresas competitivas, porém conservadoras. Também se destacam os traços de concentração de poder e postura de espectador. Essa combinação de conservadorismo e passividade comprova a afirmação de autores como Braga (2000) e Faleiros (2000), que mostram que o empresário exportador da região é um simples fabricante, e que não possui atitude ativa para vender seu produto no mercado externo.

Ainda na questão da comercialização, a grande maioria dos entrevistados enxerga o lojista que vende no varejo o principal cliente da empresa. Apenas metade dos entrevistados visualiza o consumidor final também como cliente, o que não deixa de mostrar, novamente, uma certa postura passiva da empresa com relação ao seu ambiente de negócios.

Terceirização

Outro ponto em comum entre pequenas e micro empresas é a questão da terceirização da produção. Quase todas as empresas consultadas terceirizam parte da produção, especialmente a costura e o corte do cabedal.¹⁰ A terceirização da produção está relacionada à necessidade das empresas em reduzir o custo de mão-de-obra para que seus produtos sejam competitivos (Fróes, 2001).

Porém, como observa Perera e Kimura (2002) na apresentação de um diagnóstico financeiro da indústria calçadista de Franca, não é seguro que esse processo de terceirização traga ganhos de eficiência ou rentabilidade para as empresas. Ao contrário, os indícios observados naquela pesquisa eram de que a terceirização implica perda da eficiência e pouco influencia na rentabilidade da empresa.

Nesse sentido, cabe relacionar a terceirização com o traço cultural da flexibilidade. Todas os empresários que responderam positivamente a esse traço também terceirizam a produção. O “jeitinho” encontrado para driblar os custos internos em uma época de alta competitividade do setor foi a busca da informalidade, da redução da produção pela terceirização, mesmo que essa, a longo prazo, não representasse aumento de rentabilidade.

Lucratividade

Quanto à lucratividade, as respostas obtidas mostram que a maioria (60%) considerou que a empresa está sendo lucrativa, mas o resultado poderia ser melhor. Outros 15% responderam que a empresa está sendo lucrativa como o esperado e os 25% restantes consideraram que a empresa está tendo lucro apenas para se manter funcionando.

A lealdade dos funcionários, a concentração de poder e o personalismo foram traços comuns apresentados em todas essas empresas, independente de serem lucrativas ou não. As empresas que estão sendo lucrativas como o esperado apontaram traços importantes como fator de sucesso, como a flexibilidade e o personalismo. Nenhuma dessas empresas lucrativas considerou o formalismo como traço importante. Isso nos leva à consideração de que regras escritas para o controle da incerteza podem não ser fator de sucesso para as pequenas fábricas de calçados.

Quanto à flexibilidade, notou-se que esse traço cultural específico pode ter um caráter ambivalente com relação à lucratividade. Esse aspecto cultural foi apontado como fator de sucesso pelas empresas que estão sendo lucrativas o bastante, entretanto também foi um traço marcante nas empresas que não estão sendo lucrativas, pois 100% dos entrevistados nessas empresas consideraram suas empresas flexíveis. Tal fato induz ao pensamento de que o tradicional “jeitinho” brasileiro pode ser um fator de sucesso, especialmente quanto à

¹⁰ O calçado é produzido pela união do cabedal e do solado. O cabedal é a parte de cima que encobre a parte superior do pé, geralmente é feito de couro ou materiais sintéticos; o solado é a parte de baixo que fica em contato com o chão, pode ser feito de couro (sola), borracha ou outros materiais sintéticos como PU e PVC.

criatividade e ao pragmatismo, mas também pode ter o efeito inverso se não controlado, e dessa forma talvez não seja tão benéfico para o sucesso financeiro das pequenas empresas.

Quanto à relação entre porte da empresa e lucro, tem-se o seguinte: todas as empresas que responderam que não estão sendo lucrativas são consideradas microempresas, com menos de cinquenta funcionários (média de 27 funcionários), uma média de fabricação de 250 pares por dia, ao preço de R\$ 29,00 por par. Nenhuma microempresa considerou que está sendo lucrativa o esperado. As organizações que estão sendo rentáveis são pequenas empresas, com aproximadamente 94 funcionários, produção de 950 pares em média por dia, ao preço médio de R\$ 41,00.

Dentre o grupo de pequenas empresas, observa-se que as microempresas estão com mais dificuldades para se manterem no mercado que as pequenas empresas, que já possuem uma estrutura melhor para enfrentar os problemas do mercado calçadista.

Planejamento estratégico

Somente 25% das empresas consultadas possuem um planejamento estratégico formal a longo prazo. Todas elas são pequenas empresas, com mais de 50 funcionários. Aquelas que fazem esse plano formal também responderam positivamente à segmentação de mercado.

As empresas da pesquisa, que fazem um plano formal a longo prazo, são lucrativas. A maioria considera que o resultado poderia ser melhor, entretanto nenhuma considerou a resposta na qual a empresa apenas se mantém aberta.

O traço de concentração de poder é marcante entre as empresas que fazem o plano formal. Isso pode evidenciar o fato de o plano ser centrado especialmente nos líderes, que são os responsáveis pelos rumos estratégicos finais da empresa. Apesar do plano estar vinculado ao líder, existe aí a correlação do poder centralizado com o traço de evitar conflitos. Todas as empresas que estabelecem planos em longo prazo reafirmaram a necessidade de discussão, criação de idéias entre todos seus funcionários. É com o conflito que as idéias surgirão e serão integradas no planejamento de longo prazo da empresa.

Segmentação do mercado

No total, oito empresas estabelecem algum tipo de segmentação de clientes para direcionar suas estratégias de vendas. Nenhum microempresário declarou realizar segmentação de mercado. Todas as respostas obtidas foram provindas de pequenas empresas, com mais de 50 empregados e com faturamento superior a cem mil reais por mês.

Assim como as empresas que adotam o planejamento formal, aquelas que segmentam o mercado são lucrativas, possuem como traços culturais mais fortes a concentração de poder, lealdade e evitar conflito.

O único tipo de segmentação de mercado observado foi a sócio-demográfica, que está relacionada com o tipo de produto que a empresa fabrica e com a classe social a que este produto específico está destinado. As empresas que segmentam o mercado geralmente se encaixam na estratégia genérica da diferenciação, em busca de vantagem competitiva perante os concorrentes. Por isso, buscam fazer um sapato com uma qualidade melhor, com matéria-prima selecionada, e com o preço final do calçado normalmente alto. Esse produto é comumente denominado “alta moda” e está principalmente destinado às classes com maior poder aquisitivo.

Conclusões

Os resultados obtidos com a pesquisa permitiram a proposição de um estilo de administração praticado pelos pequenos industriais de calçados da região nordeste do estado

de São Paulo. Não são todos os traços que obtiveram plena concordância do empresariado. Apenas quatro traços culturais tiveram alta concordância - lealdade, concentração de poder, flexibilidade e personalismo. Os demais traços obtiveram índices de concordância inferiores, com destaque negativo para os traços de impunidade e formalismo.

De uma forma sucinta, poderíamos descrever esse estilo de administrar com forte concentração de poder no empresário, onde todos os processos da empresa devem passar direta ou indiretamente por suas mãos. Ele procura confirmar esse poder com uma atitude carismática personalista. Esse empresário mantém uma relação quase familiar com seu corpo de funcionários, especialmente baseado nos princípios paternalistas, em que ele cede o que os funcionários pedem, mas, em troca, exige obediência, respeito e cumprimento dos deveres determinados.

Reconhece alta lealdade do corpo de funcionários, o que torna a empresa coesa em direção ao objetivo comum. A determinação de regras escritas para o funcionamento da empresa não é considerada como peça importante para a busca da eficiência, pelo contrário, há uma valorização do relacionamento interpessoal sem normas formais.

Há a tendência desse empresário possuir uma característica conservadora, com uma postura mais realista e passiva, de precaução quanto ao ambiente de negócios, onde dois aspectos se mostraram relevantes: a importação de idéias e a postura passiva de dependência do ambiente externo.

Esse estilo de administrar próprio possui traços que, de um modo particular, afetam alguns aspectos na gestão dessas pequenas empresas, na questão do relacionamento entre líderes e liderados, do planejamento estratégico e de questões comerciais como segmentação de mercado, terceirização e exportação.

Apesar das limitações da pesquisa, este estudo procurou dar uma visão inicial de como o pequeno empresário de calçados administra sua empresa, em tempos de alta competitividade empresarial. Um estudo mais aprofundado sobre o tema é recomendado, pois estaria em condições de fornecer, com mais precisão, parâmetros essenciais para a compreensão dos problemas que as pequenas empresas produtoras de calçados estão enfrentando no setor.

Referências Bibliográficas

ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias Produtoras de Calçados. Resenha Estatística da Indústria Calçadista 2003. <http://www.abicalcados.com.br> Data: 20-06-2003

ARCE, Jorge, VENDRAMETO, Oduvaldo, BARELLA, Wagner. O futuro da fábrica de calçados. São Paulo, UNIP:2001

BARROS, Betânia T.; PRATES, Marco A. S. O estilo brasileiro de administrar. São Paulo. Atlas, 1996

BETHLEM, Agrícola S. Gestão de negócios: uma abordagem brasileira. Rio de Janeiro: Campus, 1999

BOLLINGER, Daniel; HOFSTEDE, Geert. Lês differences culturelles dans le managent. Paris, Les Edición D`organization, 1987 In: BARROS, Betânia T.; PRATES, Marco A. S. O estilo brasileiro de administrar. São Paulo. Atlas, 1996

BRAGA, Hélio Filho. Globalização em Franca: reorganização industrial e a economia informal. (Dissertação de Mestrado) Franca-SP; Facef. 2000.

- CONDON, John C., FATHI, S. An introduction to intercultural communication. Educational Publishing. Indianapolis: Bobbs-Merril, 1979
- DA MATTA, Roberto. A casa e a rua. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- FALEIROS, Cláudio J. Análise da utilização do planejamento de marketing na atividade de exportação pelo setor calçadista francano: um estudo exploratório com as principais empresas da região. Dissertação de Mestrado Franca: Facef, 2000
- FREITAS, Alexandre Borges. Traços brasileiros para uma análise organizacional in MOTTA. Cultura Organizacional e Cultura brasileira. São Paulo, Atlas, 1997
- FRÓES, Walter L. A terceirização na indústria de calçados: um estudo das relações entre a empresa e a banca de pesponto de Franca. Dissertação de Mestrado. Franca: Facef, 2001
- GORINI, Ana P. F. A indústria calçadista de Franca- relatório BNDES Brasília, 2000
- HOFSTEDE, Geert. Culture and Management Development, Genebra, ILO, 1983
- LAMBIN, Jean-Jacques. Marketing Estratégico. 4ª. Edição. Lisboa: McGrawHil, 2000
- LONGENECKER, Justin., MOORE, Carlos, PETTY, William. Administração de pequenas empresas. São Paulo, Makron:1997
- MERRIL, Harwood. A pequena ou média empresa no atual mundo dos negócios. In Administrando a pequena e média empresa. American Management Association. São Paulo, Management Center do Brasil: 1964
- MOTTA. Fernando C.P., CALDAS, Miguel. Cultura Organizacional e Cultura brasileira. São Paulo, Atlas, 1997
- PERERA, Luiz C. J. e KIMURA, Herbert. Integração Universidade-Empresa: A indústria de calçados de Franca. Franca: Facef, 2002.
- PERERA, Luiz C. J. e KIMURA, Herbert. Diagnóstico Financeiro da Indústria Calçadista de Franca. Franca: Facef, 2002.
- PORTER, Michael. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989
- RICHARDSON, Roberto. Pesquisa social métodos e técnicas. 3ª. Edição. São Paulo: Atlas, 1999
- SIQUEIRA, Antonio C.B. Segmentação de mercados industriais. São Paulo: Atlas, 1999
- SMITH, Marinês. A administração contábil nas micro e empresas de pequeno porte do setor calçadista de Franca. Franca: Facef, 2000
- VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2000

VILHENA, Ana L. A mentalidade do empresário calçadista francano: existe espaço para o Serviço Social? Dissertação de Mestrado, Franca: Unesp, 1999