

**3)- Estratégia em Organizações – 3)Processo Estratégico nas Organizações.
Cisnes Negros e Saltos Altos: Prospecção de Cenários para a Indústria de Calçados Femininos de Franca-SP.**

AUTORES

TANIA MARA SOUSA DORO

UNIFACEF

tmsdoro@hotmail.com

ALFREDO JOSÉ MACHADO NETO

Centro Universitário de Franca (Uni-FACEF)

alfredo@facef.br

RESUMO

A cidade de Franca se firmou no cenário nacional e internacional como um polo de calçados masculinos. O setor representa um importante arranjo produtivo local. Porém, passa por dificuldades decorrentes, principalmente, da falta de competitividade no mercado externo, em razão da valorização do real e da concorrência predatória da indústria chinesa. Talvez uma das saídas para a indústria local seja a diversificação da produção, com a fabricação de calçados femininos. O estudo apresenta como objetivo a elaboração de cenários prospectivos para a indústria de calçados femininos de Franca-SP, no horizonte temporal 2011 / 2020. A importância do estudo para o desenvolvimento regional decorre da importante participação do setor calçadista na economia local. No desenvolvimento da investigação foi realizado um levantamento do referencial teórico sobre a prospecção de cenários e demonstrada a importância da sua utilização em um ambiente de turbulências e incertezas. A pesquisa é descritiva e o Método Delphi foi utilizado para prospectar os fatos portadores de futuro, onde foram consultados diversos especialistas do setor. Na construção dos cenários foi utilizada a metodologia proposta por Blanning e Reinig (1998). O trabalho foi complementado com a utilização do Método dos Impactos Cruzados, proposto por Marcial e Grumbach (2006). Em conclusão foram apresentadas três probabilidades de cenários futuros: otimista, pessimista e realista. Além disso, foram apuradas as forças motrizes do sistema, na visão dos especialistas consultados. O que se depreende da investigação é que, mesmo com os problemas enfrentados no mercado externo, existe um relativo otimismo em relação ao futuro da indústria de calçados femininos na cidade.

Palavras-chave: tendências, prospecção de cenários, indústria de calçados femininos.

ABSTRACT

The city of Franca has established itself in national and international scene as a center for men footwear. The sector represents an important local productive arrangement. However, it goes through difficulties arising mainly from the lack of competitiveness in foreign markets, due to the appreciation of the real and predatory competition from Chinese industry. Perhaps one of the solutions to the local industry is the diversification of production, the manufacture of women footwear. Noting this trend, the study has as objective the development of scenarios for women footwear industry in Franca, SP, and horizon 2011/2020. In developing the research, a survey on the theoretical exploration of scenarios was done and demonstrated the importance of its use in an environment of turbulence and uncertainty. The research is descriptive and the Delphi method was used to prospect for future holders of the facts, having been consulted several industry experts. In the construction of the scenarios the methodology

proposed by Blanning and Reinig (1998). The work was complemented by the use of Method of Crossed Impacts, proposed by Marcial and Grumbach (2006). In conclusion, three future scenarios and probabilities were presented: optimistic, pessimistic and realistic. In addition, the driving forces were cleared from the system, in the view of experts. What is clear from the research is that, even with the problems faced in foreign markets, there is a relative optimism about the future of women footwear industry in the city.

that, even with the problems faced in foreign markets, there is a relative optimism about the future of women footwear industry in the city.

Keywords: trends, prospecting scenarios, women's footwear industry.

INTRODUÇÃO

A relação de Franca com o calçado, e deste com o mercado externo, remonta desde a última década do século XIX, quando eram exportados, para os Estados Unidos da América, as “botinas de mateiro” (MCF, 2010).

O desenvolvimento da cidade se deu em torno da atividade coureiro-calçadista, que apresentou uma participação significativa nos cenários nacional e internacional.

Conforme dados estatísticos do SINDIFRANCA (2010), no ano de 2008 foram produzidos 28,7 milhões de pares de calçados em Franca, sendo 84% de calçados masculinos, 14% calçados femininos e 2% de calçados infantis. No ano de 2011, a produção de calçados femininos cresceu e atingiu 22% do total de pares produzidos, um crescimento de 8 pontos percentuais em 3 anos (SINDIFRANCA, 2011).

Este crescimento no volume de calçados voltados para o público feminino decorre, principalmente, da necessidade de se diversificar a produção local, em razão da crise mundial e do aumento da concorrência de produtos chineses no mercado nacional.

A tendência de que a produção de calçados femininos continue a crescer e a se tornar mais significativa no setor calçadista local, justifica a prospecção de cenários para este importante segmento da indústria local.

O objetivo geral deste artigo, portanto, é a construção de cenários prospectivos para as empresas produtoras de calçados femininos, localizadas na cidade de Franca, Estado de São Paulo, para o horizonte temporal de 2011 a 2020.

Além desta introdução, o artigo apresenta, em seu primeiro item, uma abordagem sobre as incertezas que cercam o ambiente de negócios, representadas pelas mudanças de tendências, pelas discontinuidades, pelos pontos de ruptura e pelos “cisnes negros”. No segundo item são destacados os conceitos básicos da prospecção de cenários, a sua importância para o planejamento estratégico e a sua evolução histórica. O terceiro item apresenta o contexto do setor calçadista francano. O item quatro destaca a metodologia utilizada na pesquisa para a prospecção de cenários e o universo pesquisado. No item cinco são analisados os resultados da pesquisa e os cenários prospectados. Por último são apresentadas as conclusões e considerações finais e as referências pesquisadas.

1 Tendências, discontinuidades, pontos de ruptura e cisnes negros.

O atual ambiente de negócios é marcado pela incerteza e por turbulências econômicas, financeiras, políticas e ambientais.

Kotler e Caslione (2009, p. 100), afirmam que “Hoje e no futuro, talvez não seja tão importante perguntar o que as empresas são e fazem quanto indagar sobre a sua capacidade de detectar sinais de turbulência iminente e de se antecipar ao caos e de gerenciar riscos”.

As mudanças nas tendências, quando não previstas a tempo, podem levar as empresas a sérias dificuldades, afetando, no limite, a própria continuidade do empreendimento. As turbulências presentes no ambiente de negócios podem ocasionar estas rupturas de tendências e os mais diversos tipos de discontinuidades.

Drucker (1970) já acenava sobre as discontinuidades em quatro áreas: o surgimento de tecnologias novas; mudanças na economia mundial; alterações rápidas na matriz política da vida social e econômica; e, aquela que considera a mais importante das discontinuidades, a mudança no conhecimento (DRUCKER, 1970, p. 7-9).

Abordando o assunto, Sawyer (1983, *apud* Mintzberg, 2004, p.190) ressalta que “as mudanças raras vezes ou nunca ocorrem de maneira repentina ou sem um contexto de apoio” e que: “o desafio do grupo de previsão é definir o contexto relevante, aprender a interpretar sua evolução e então antecipar e sugerir mudanças que evitem impactos adversos [...]”.

São considerados como “cisnes negros” os “acontecimentos de alto impacto, de natureza rara e imprevisível, mas que, quando analisados de forma retrospectiva, não parecem tão improváveis assim” (FLYVBEJERG, BYDZIER, 2011, p. 11).

Segundo Taleb (2008), até o fim do século XIX, tinha-se que todos os cisnes eram brancos e a existência de um cisne negro era praticamente improvável. Quando se descobriu, na Austrália, o primeiro cisne negro, o que era “altamente improvável” ocorreu (TALEB, 2008).

Muito embora, sejam *outliers*, eventos que estão fora das expectativas comuns, já que no passado nada pode apontar para sua possibilidade, causam impactos extremos e, depois que ocorrem, tornam-se previsíveis e explicáveis (TALEB, 2008).

Um exemplo de “cisne negro” dado pelo autor é o atentado terrorista do dia “11 de setembro de 2001”, contra as torres gêmeas de Nova York. Se o risco do ataque fosse ao menos concebível anteriormente ou considerado digno de atenção, ele teria sido previsto e talvez pudesse ser evitado.

Lindkvist (2010) ressalta que, para compreender o presente e antecipar o futuro, deve-se olhar para as mudanças invisíveis, aquelas que ocorrem nos bastidores, as tendências que não são óbvias, que não foram ainda exploradas e que não serão notícias velhas na próxima semana.

2 Prospecção de cenários

O interesse pelo futuro acompanha o homem desde a racionalidade e este é um dos grandes desafios para as organizações neste século (BELFORT, 2007; TALEB, 2008).

Sobre os desafios das discontinuidades, Davis (2003) diz que um dos aspectos mais difíceis de prever o futuro é lidar com as discontinuidades em um ambiente de negócios. Por esta razão, as antigas técnicas de previsão, baseadas em fatos ocorridos no passado, não são mais capazes de nos indicar como será o futuro. Segundo o autor os cenários prospectivos, em contraste, identificam as discontinuidades como um tema central das organizações, ajudando, deste modo, as empresas a se prepararem para as mudanças e surpresas. Uma organização que está aberta às mudanças tem muito mais chances de sobreviver e prosperar do que aquela que está continuamente perseguindo eventos (DAVIS, 2003).

Para Marcial e Grumbach (2006, p. 17), a prospecção de cenários futuros tem relevância e propósito à medida que os métodos clássicos de previsões e projeções vão ficando impedidos de utilização, devido a “esse ambiente turbulento e repleto de rupturas de tendência”. Neste caso, a prospecção entra em cena como forma de reduzir as incertezas e proporcionar segurança para o alcance dos objetivos institucionais (MARCIAL, GRUMBACH, 2006).

Para prospectar as possibilidades de futuro, é necessário que se tenha a mente além dos pensamentos, operacional e estratégico do cotidiano, dirigindo-a, para um mundo que ainda está por vir (KRAUSE, 1996; STREBEL, 1993).

Para Kotler e Caslione (2009, p. 100), identificar e gerenciar a turbulência, antecipar o caos e os riscos decorrentes, “está longe de ser uma atividade simples e intuitiva. A construção de cenários e estratégias para lidar com riscos previstos e, no sentido oposto, explorar oportunidades, requer que os líderes de negócios instilem novos comportamentos estratégicos e novas disciplinas na organização” (KOTLER E CASLIONE, 2009, p. 101).

Godet (1987) conceitua cenário como sendo um conjunto formado pela descrição coerente de uma situação futura e pelo encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura.

Segundo Porter (1989), cenário é uma visão internamente consistente do que o futuro poderá vir a ser.

Para Schoemaker e Hijden (1992), os cenários são ferramentas que têm por objetivo melhorar o processo decisório, com base no estudo de possíveis ambientes futuros.

Já Schwartz (2006), afirma que os cenários são instrumentos utilizados para nos ajudar a ter uma visão de longo prazo em um mundo de grandes incertezas.

Os primeiros estudos sobre cenários surgiram na Força Aérea Norte-americana, no período posterior à Segunda Guerra Mundial, como um método de planejamento voltado para a área militar (MARCIAL e GRUMBACH, 2005; SCHWARTZ, 2006).

Segundo Marcial e Grumbach (2005, p. 27), tal estudo foi “o embrião do maior centro de estudos prospectivos do mundo, a Rand Corporation, situado em Santa Mônica, na Califórnia. Os autores destacam que, na década de 1960, Herman Kahn, um dos especialistas Rand, fundou o Hudson Institute, onde foi desenvolvida uma nova metodologia para a utilização de cenários, que passaram a ser utilizados na área empresarial (MARCIAL e GRUMBACH, 2005; SCHWARTZ, 2006).

Schwartz (2006) relata que, na década de 70, um trabalho de Pierre Wack, do Grupo de Planejamento de um escritório da Royal Dutch/Shell, grupo internacional de petróleo, dá uma nova dimensão aos cenários. Nesta mesma época, alguns acadêmicos começam a se valerem de tais técnicas, para antever o comportamento do mercado de energia pré-choques do petróleo (RAELE, 2010).

Os resultados da Royal Dutch/Shell tornaram a empresa mundialmente conhecida pelo pioneirismo da utilização de cenários, resultando na valorização e no reconhecimento da técnica, o que levou, a partir dessa época, que outros estudos baseados em cenários surgissem (MARCIAL, GRUMBACH, 2006).

Na França o método de cenários foi introduzido pela *Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale* (DATAR) na década de 70 (GODET, 2000; AULICINO, 2002). E tem sido “desenvolvido e utilizado para projetar futuros na administração pública e privada pelo Departamento de Estudos Futuros da *Société d'Economie et de Mathématiques Appliquées* (DEMA)” (AULICINO, 2002, p. 57).

No Brasil, a prática da elaboração de cenários iniciou na década de 80, as primeiras empresas a utilizarem essa ferramenta foram o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), a Eletrobrás, a Petrobrás e a Eletronorte, “em função de operarem com projetos de longo período de maturação, o que exigia uma visão de longo prazo” (MARCIAL, GRUMBACH, 2006, p. 31).

Foi a SAE (Secretaria de Assuntos Estratégicos) da Presidência da República, que utilizou a técnica prospectiva, incentivando a discussão do tema no país e que gerou em 1997, os “Cenários exploratórios do Brasil 2020” e, em 1998, os “Cenários desejados para o Brasil” (MARCIAL, GRUMBACH, 2006).

Oliveira e Forte (2010) ressaltam que, em 1996, durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, foi lançado um programa de estudos prospectivos que ficou conhecido como “Brasil 2020”.

Alguns trabalhos acadêmicos têm sido desenvolvidos nesse contexto, entre eles: “A prospectiva estratégica apoiando a tomada de decisão na definição de políticas e estratégias setoriais. Estudo de caso: setor têxtil e confecção do estado do Paraná”, LIMA, Sidarta Ruthes, Curitiba. UTFPR, 2007; “A identificação de problemas potenciais na construção de cenários e na formulação de estratégias em uma organização: proposição de um método – um estudo de caso”, AULICINO, Antônio Luiz. São Paulo, FEA/USP, 2002.

3 O setor calçadista francano.

O polo calçadista francano vem desenhando seu contorno desde meados do século XIX. A sua base vem se assentando, desde a busca por alternativas econômicas, em decorrência da crise de 29, em que foi desestimulada a expansão das lavouras. Dentre as questões econômicas locais passaram a se sustentar nas produções dos curtumes e selarias, dadas as condições propícias da pecuária. Atualmente, Franca ainda possui como principal atividade econômica a produção de calçados (FREITAS, 1979; MACHADO NETO, 2006).

O município de Franca é um importante pólo calçadista, reconhecido nacionalmente, e se diferencia dos demais por sua especialização na fabricação de calçados masculinos de couro. Com o seu desenvolvimento, possibilitou o surgimento de atividades correlatas à fabricação, configurando “uma ‘aglomeração industrial’, que aproxima-se, segundo a literatura econômica mais recente, de um ‘cluster’.” (BRAGA FILHO, CAMPANHOL, 2009, p. 54).

Segundo dados divulgados pelo SINDIFRANCA, no mês de setembro de 2011, haviam mais de vinte e oito mil funcionários registrados na indústria de calçados de Franca (SINDIFRANCA, 2011).

Uma pesquisa do IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial (2011), sobre o “Mapeamento da Cadeia Produtiva Coureiro-Calçadista de Franca e Região”, realizada no ano de 2009, os números da indústria calçadista francana naquele ano apresenta um total de 1.015 indústrias, assim distribuídas: 27,9% são fornecedores de insumos e matéria-prima para a confecção de calçados, artefatos de couro e produtos de viagem; 26% são prestadoras de serviços terceirizados de produção para indústrias de calçados; e 46% são as indústrias produtoras de calçados (SINDIFRANCA, 2011).

No ano de 2010 a indústria calçadista francana atingiu o maior volume de produção de sua história, com a marca de 35,5 milhões de pares produzidos. Anteriormente, a maior produção do setor tinha ocorrido no ano de 2004, com 35,4 milhões de pares.

Muito embora, historicamente, a fabricação de calçados masculinos tenha se mostrado preponderante na indústria francana, nos últimos anos tem ocorrido um crescimento das empresas que se dedicam total ou parcialmente à fabricação de calçados femininos.

De acordo com Machado Neto (2006), das 144 empresas que compunham a amostra de sua pesquisa, 28 indústrias, que correspondiam a 20% do total, indicaram que mais de 50% da sua produção era de calçados femininos. Segundo o autor, dez destas empresas já produziam, naquele ano, exclusivamente para o público feminino (MACHADO NETO, 2006).

Dos 28,7 milhões de pares produzidos pelo setor, no ano de 2008, cerca de 84% foram masculinos, 14% femininos e 2% infantis (SINDIFRANCA, 2011). No ano de 2009, o índice de calçados masculinos caiu para 76% e o de femininos cresceu para 22%. Isto mostra que as empresas estão incluindo em suas linhas os calçados femininos e artigos de viagem em virtude da queda na produção, devido à crise internacional, ao câmbio desfavorável e à pressão dos calçados importados (SINDIFRANCA, 2011).

Este crescimento significativo da produção de calçados femininos, na cidade de Franca e região, demonstra a importância da prospecção de cenários para este segmento da indústria calçadista.

4 Metodologia

Para a construção dos cenários foi utilizada a metodologia sugerida por Blanning e Reinig (1998). A metodologia proposta por estes autores vai além dos métodos de análise explorados por autores como Schoemaker (1991), Kirkwoor (1997) ou Ross, Greeno e Sherman (1998), que não se aprofundaram em aspectos operacionais deixando lacunas sobre como

implementar a discussão dentro de uma organização. Blanning e Reinig (1998) propõem um método estruturado de avaliação das variáveis nos cenários esboçados e sua implementação através de estudo de caso (ALMEIDA, ONUSIC, MACHADO NETO, 2005).

A metodologia utilizada parte do levantamento de uma série de eventos que, na opinião de um grupo de especialistas, poderão impactar o setor objeto da análise, num horizonte temporal determinado. Depois de elaborada a listagem dos eventos mais importantes, os especialistas são novamente consultados, para se determinar a probabilidade de cada evento vir a ocorrer e, ocorrendo ou não, como cada evento irá impactar positiva ou negativamente o setor.

Tanto na elaboração da lista dos eventos, quanto com relação à probabilidade de ocorrência e ao grau de favorabilidade, a consulta aos especialistas foi realizada com a utilização do Método Delphi. O Método Delphi, como ferramenta de prospecção de cenários, foi desenvolvido pela *RAND Corporation* na década de 50. É uma técnica que busca consenso de opiniões de um grupo de especialistas e outros, acerca de eventos futuros (MARCIAL, GRUMBACH, 2006). Consiste basicamente na organização de um grupo de pessoas consultadas sobre uma série de questões, que serão respondidas sem nenhum embasamento científico, apenas intuitivo (WRIGHT, GIOVINAZZO, 2000).

Os resultados da primeira fase são analisados, calculando-se a média ponderada. A síntese dos resultados é apresentada a cada um dos participantes que, após tomarem ciência respondem novamente, caracterizando a interatividade do método. Essas interações se sucedem até que se alcance um possível consenso (MARCIAL, GRUMBACH, 2006).

Como o objetivo do Método Delphi é fazer incidir esclarecimentos dos peritos sobre “zonas de incertezas com vista a uma ajuda na tomada de decisões”, (GODET, 2000, p. 80) busca-se o consenso das respostas sobre as variáveis.

Com as informações obtidas dos entrevistados, relativas às probabilidades e favorabilidades, é possível avaliar o impacto de cada evento para o desenvolvimento do setor calçadista feminino, no horizonte temporal estabelecido e construir pelo menos três cenários para o setor: otimista; pessimista; e realista (ALMEIDA, ONUSIC, MACHADO NETO, 2005).

Os resultados obtidos (eventos) foram complementados pela aplicação do Método dos Impactos Cruzados, proposto por (2006), utilizado para analisar a relação de motricidade/dependência, de cada evento em relação aos demais.

Com a construção da Matriz e do Gráfico dos Impactos Cruzados, é possível se determinar quais são as “**forças motrizes do sistema**”, ou seja, quais são os eventos que irão impactar os demais. São eventos, portanto, que devem merecer uma atenção especial da organização, no processo de planejamento estratégico e um acompanhamento mais próximo do grupo de monitoramento estratégico.

5 Análise dos resultados

A lista de eventos a seguir (Tabela 1) foi obtida, numa primeira etapa da pesquisa, através de entrevistas com presidentes, diretores, gerentes, funcionários de empresas e especialistas ligados direta e indiretamente ao setor calçadista, produtor de calçados femininos de Franca.

Com a utilização do método Delphi foi solicitado que estes especialistas listassem eventos que poderão impactar o setor no intervalo de 2011 a 2020. Na segunda etapa, doze especialistas participaram da pesquisa, alguns comuns da primeira rodada, até chegar a um consenso na listagem dos eventos. No total foram consultados dezoito especialistas sendo que seis deles participaram das duas etapas.

A idade dos entrevistados: cinco participantes tem até 30 anos, três tem entre 31 e 40 anos, seis entre 41 e 50 anos e quatro estão na faixa acima dos 51 anos de idade.

Doze participantes estão diretamente ligados ao setor e os outros seis, estão indiretamente ligados a indústria calçadista. Quanto ao cargo ocupado, foram consultados: dois presidentes; seis diretores; cinco gerentes; e cinco funcionários ocupantes de outros cargos.

O grau de escolaridade está assim composto: um com o segundo grau completo; dois com superior incompleto; seis com superior completo; oito possuem pós-graduação; e um possui o título de doutor.

Após as duas rodadas de pesquisas, foram definidos os seguintes eventos:

Evento (1) - Crescimento significativo do comércio eletrônico de calçados – O crescimento deste segmento é uma tendência mundial e, segundo dados do *E-commerce* (2010), o varejo on-line, vem crescendo nos últimos anos, sendo que, só no Brasil, o faturamento cresceu de R\$ 8,20 bilhões, no ano de 2008, para R\$ 20 bilhões em 2011.

Evento (2) - Necessidade da utilização de novas tecnologias - Para ser competitivo, otimizar recursos e minimizar custos, a empresa precisa de novas tecnologias, seja em maquinários, suprimentos e processos.

Evento (3) - Aumento das exigências legais para controle das questões ambientais - A preocupação com a preservação do meio ambiente, presentes nas chamadas “resoluções verdes” da OMC, devem ser uma preocupação constante das empresas, principalmente das exportadoras, tendo por escopo não só a qualidade de vida nos dias de hoje, mas também das gerações futuras.

Evento (4) – Elevação da produção mundial de calçados – Conforme dados do World Footwear Congress-Rio/2011, algumas nações sinalizaram a intenção em investimentos na produção do calçado e existe ainda um espaço para o crescimento do setor.

Evento (5) – Aumento do número de empresas produzindo calçados femininos em Franca – Com a diminuição das exportações uma saída para empresas foi produzir o calçado feminino para o mercado interno. Como estas empresas que estão conseguindo uma boa posição no mercado, a tendência é que outras empresas sigam o mesmo caminho.

Evento (6) – Fast Fashion – capacidade de resposta rápida às necessidades do consumidor – Essa agilidade em acompanhar as tendências da moda, produzir e colocar no mercado, o que implica numa movimentação muito ágil e uma dedicação intensa. A empresa tem que ter uma equipe de desenvolvimento muito capacitada.

Evento (7) - Mudança cultural e comportamental do empresário na gestão do negócio – Para acompanhar as mudanças, necessárias à sustentação do próprio negócio, é preciso que aconteça uma mudança cultural e comportamental. É fundamental que os empresários do setor aprendam a “investir e reinvestir na própria empresa”, buscar tecnologia e qualidade.

Evento (8) – Desenvolvimento de canais próprios de distribuição – De acordo com o IEMI (2011), o comércio varejista especializado em calçados é o principal canal de escoamento da produção do pólo, distribuindo 75,1% do volume produzido. As exportações correspondem a 12,1%, sendo a maioria das vendas realizadas por intermédio de agentes e com marca de terceiros, ou seja, não trabalham a própria marca. Outros 9,5% são distribuídos pelo varejo não especializado. Pouco mais de 3% é comercializado através de lojas de fábrica, catálogos e internet, o que mostra a necessidade do desenvolvimento dos canais próprios de distribuição.

Evento (9) – Continuidade da crise econômica nos EUA/Europa – O prolongamento da crise, tanto nos EUA quanto na União Européia, poderá manter reduzidas as possibilidades de exportação do setor calçadista francano. Ao ter que se voltar para o mercado interno, a probabilidade é que ocorra um crescimento da produção de calçados femininos no setor.

Evento (10) – Valorização do profissional calçadista – O pessoal empregado na indústria precisa se sentir parte integrante do todo. A valorização do profissional é um resgate da profissão de sapateiro. Este profissional tem que ter orgulho da atividade laboral que

desempenha. Famílias foram formadas por pessoas que trabalharam na indústria calçadista. **Evento (11) – Escassez de mão-de-obra especializada** – A escassez de profissionais qualificados foi citada por muitos dos especialistas entrevistados. Ela é decorrência de vários fatores, entre eles: a baixa remuneração; não valorização profissional; oferta de empregos em outros segmentos, com salários mais atraentes; o não incentivo à qualificação, cursos e especialização; e falta de perspectiva de carreira profissional.

Evento (12) – Unidades de produção em bairros (fábrica segmentada) – A idéia é “levar a fábrica até o funcionário”, ou seja, instalações fabris mais próximas dos bairros residenciais, melhorando a logística.

Evento (13) – Diminuição do “mix” de produtos – É a redução do número de produtos ofertados e, assim, o custo em função da menor quantidade de amostras que precisam ser desenvolvidas. A minimização do custo operacional e administrativo no desenvolvimento destas amostras, através da concentração em um número específico de linhas de produtos.

Evento (14) – Redução da quantidade de produto por linha – Reduzir a quantidade produzida. Procurar produzir uma quantidade menor, de produtos com melhor qualidade (agregar valor ao produto). Buscar diminuir o estoque de produtos e um giro mais rápido.

Evento (15) – Maior capacitação da mão de obra – É de extrema necessidade a capacitação do funcionário, principalmente do operário. Cada vez mais exigente o consumidor clama por qualidade e isto só é alcançado com capacitação e treinamento.

Evento (16) – Crescimento do consumo de calçados femininos no mercado interno – A elevação do poder aquisitivo do consumidor, como vem acontecendo nos últimos anos, aumenta também o consumo de calçados. Com os incentivos governamentais, o ingresso das novas classes sociais no mercado consumidor e com a mulher cada vez mais presente no mercado de trabalho, é provável uma elevação da demanda por calçados femininos.

Evento (17) – Elevação dos níveis de exigências das consumidoras – Essa mesma consumidora que está entrando no mercado, através do movimento de socialização das classes promovida pelo governo, a mulher empreendedora e ciente de todos os seus deveres e obrigações está, mais exigente com relação às questões qualidade, conforto e tendências.

Evento (18) – Foco no cliente – O produto tem que ser desenvolvido para o cliente específico, pensando no seu público alvo e não genericamente para o mercado. As empresas têm que pensar “o que” e “para quem” ela produz.

Evento (19) – Aumento do custo de produção – Os investimentos em tecnologia, as questões ambientais, a capacitação e a valorização do funcionário (que passa pela elevação dos níveis salariais), o desenvolvimento de produtos com foco no cliente, são todos fatores que devem acarretar em aumento dos custos de produção.

Evento (20) – Elevação do poder aquisitivo do consumidor – As medidas econômicas adotadas pelo Governo, tais como a redução das taxas de juros, a ampliação da oferta de crédito, os incentivos à construção civil e à produção industrial, tendem a acelerar o ritmo dos negócios, ampliar a oferta de empregos e, naturalmente, o poder aquisitivo do consumidor.

Alguns destes eventos podem estar no âmbito interno e ter seus resultados modificados por ações previstas no planejamento estratégico da empresa. Outros, porém, fogem da competência interna da empresa.

Definidos os eventos, os especialistas foram consultados sobre a probabilidade de cada um deles vir a ocorrer e, a partir desta probabilidade, se o evento seria favorável ou não para o setor. O resultado final, constante Tabela 1, é uma média das opiniões dos especialistas consultados.

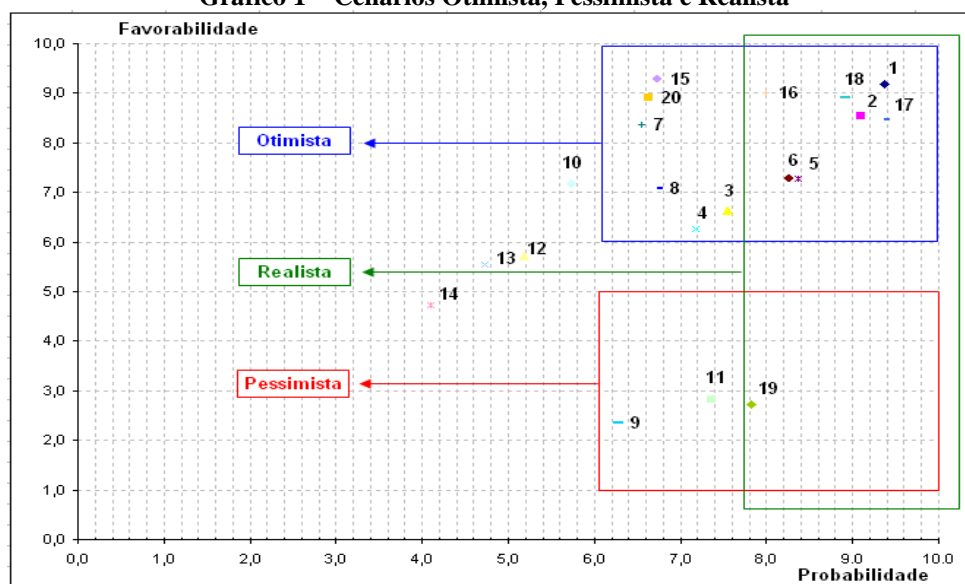
Tabela 1: Lista de eventos – Mapa de opiniões
Prospecção de cenários para indústria de calçados femininos de Franca - 2011-2020

LISTA DE EVENTOS	rob.	F/D
1. Crescimento significativo do comércio eletrônico de calçados	9,4	9,2
2. Necessidade da utilização de novas tecnologias	9,1	8,5
3. Aumento das exigências legais para controle das questões ambientais	7,5	6,6
4. Elevação da produção mundial de calçados femininos	7,2	6,3
5. Aumento do número de empresas produzindo calçados femininos em Franca	8,4	7,3
6. Fast Fashion (capacidade de resposta rápida às necessidades do consumidor)	8,3	7,3
7. Mudança cultural e comportamental do empresário na gestão do negócio	6,5	8,4
8. Desenvolvimento de canais próprios de distribuição	6,7	7,1
9. Continuidade da crise econômica nos EUA / Europa	6,3	2,4
10. Valorização do profissional calçadista	5,7	7,2
11. Escassez de mão de obra especializada	7,4	2,8
12. Unidades de produção em bairros (fábrica segmentada)	5,2	5,7
13. Diminuição do mix de produtos	4,7	5,5
14. Redução da quantidade de produto por linha	4,1	4,7
15. Maior capacitação da mão de obra	6,7	9,3
16. Crescimento do consumo de calçados femininos no mercado interno	8,0	9,0
17. Elevação dos níveis de exigência das consumidoras	9,4	8,5
18. Foco na cliente	8,9	8,9
19. Aumento do custo de produção	7,8	2,7
20. Elevação do poder aquisitivo do consumidor	6,6	8,9

Fonte: Elaborado pelos autores

Na sequência, os dados foram inseridos em um gráfico cartesiano (Gráfico 01), cuja análise permitiu a construção de três cenários para a indústria de calçados femininos da cidade de Franca / SP., no horizonte temporal de 2011 a 2020: cenário otimista; cenário pessimista; e cenário realista.

Gráfico 1 – Cenários Otimista, Pessimista e Realista



Fonte: elaborado pelos autores

O **Cenário Otimista** é composto pelos eventos que apresentam elevada possibilidade de ocorrência e que são muito favoráveis para a empresa. Compõem este cenário os eventos (1), (2), (3), (4), (5), (6), (7), (8), (15), (16), (17), (18) e (20).

Neste cenário positivo, os eventos 1 (Crescimento significativo do comércio eletrônico de calçados), 16 (Crescimento do consumo de calçados femininos no mercado interno) e 20 (Elevação do poder aquisitivo do consumidor), são eventos que indicam uma maior demanda por calçados femininos no mercado. São eventos com grande e média probabilidade de virem a ocorrer (94%, 80% e 66%, respectivamente), mas que estão fora do âmbito de atuação das empresas. Como não podem influir na ocorrência destes eventos, as empresas devem adotar ações estratégicas que permitam que elas venham a se beneficiar com eles. No caso específico, as ações das empresas deverão voltar-se para atitudes que envolvam um aumento na produção e estratégias de vendas agressivas, com o objetivo de aumentar a participação em um mercado em provável crescimento.

Os eventos 3 (Aumento das exigências legais para controle das questões ambientais), 6 (Fast fashion), 7 (Mudança cultural e comportamental do empresário na gestão do negócio) e 17 (Elevação dos níveis de exigência das consumidoras), implicam em mudanças de comportamento e adequação às normas, às tendências e às novas exigências do mercado. No primeiro caso, embora possa parecer contraditório, que o aumento das restrições em relação às externalidades negativas do processo produtivo, tenha sido considerado positivo para o setor pelos entrevistados, na realidade reflete a adequação da indústria calçadista da cidade aos apelos ambientais. Os dois outros eventos (6 e 17), dependem basicamente da capacidade da indústria de responder, rapidamente, às necessidades dos compradores e da agregação de valor aos produtos, na disputa por um mercado de maior poder aquisitivo, fugindo da concorrência com os produtos asiáticos. Já no evento (7) a mudança é mais da mentalidade dos empresários. Embora com uma probabilidade média de vir a ocorrer (65%), é necessária para a própria manutenção e sustentabilidade da empresa. O empresário precisa buscar uma melhor capacitação e profissionalizar a gestão de sua empresa. Para os despreparados, não há espaço no presente e não haverá no futuro. Essa mudança cultural e comportamental do empresário na gestão do negócio é vital para o desenvolvimento sustentável da empresa.

Os eventos 4 (Elevação da produção mundial de calçados) e 5 (Aumento do número de empresas produzindo calçados femininos em Franca), apresentam grande probabilidade de virem a ocorrer (72% e 84%, respectivamente) e indicam uma elevação na concorrência, em razão da maior oferta de calçados nos mercados interno e externo. São eventos sobre os quais a empresa não tem como atuar devendo, por esta razão, se preparar caso venham a ocorrer.

A perspectiva de um aumento no número de indústrias de calçados femininos na cidade, ter sido considerada favorável para o segmento, pode refletir a expectativa de um maior desenvolvimento do setor, dentro do cluster calçadista. Isto poderia levar ao crescimento do número de fornecedores de suprimentos, na atração de mão de obra especializada e no desenvolvimento de inovações em produtos e processos. Por outro lado, se os fornecedores não estiverem preparados para atender ao aumento da demanda, poderá ocorrer a escassez de insumos para o setor, assim como de operários especializados. É paradoxal, porém, que a maioria dos entrevistados (63%), tenham considerado benéfico para o setor o aumento da produção mundial de calçados femininos. Se confirmado este evento (72% de probabilidade), haverá uma elevação na concorrência no mercado externo, que já se apresenta muito desfavorável para o calçado francano, que tem perdido espaço, a cada ano, no *front* internacional.

Os eventos a seguir são os que as empresas podem modificar internamente, ou reforçar quando for o caso, para melhorar sua posição no mercado: Evento 2 (Necessidade de utilização de novas tecnologias - 91% de probabilidade); Evento 8 (Desenvolvimento de canais próprios de distribuição - 67%); Evento 15 (Maior capacitação da mão-de-obra - 67%); e Evento 18 (Foco no cliente – 89% de probabilidade).

As empresas podem investir em tecnologias para melhorar sua produção, otimizar recursos e minimizar custos. Com o desenvolvimento de canais próprios de distribuição a sua produção poderá ser direcionada aos seus pontos de venda sem intermediários. Embora exista uma necessidade inicial de investir na criação destes canais, haverá, em contrapartida, um aumento na margem de lucro, pela redução dos intermediários. Além disso, facilitará o foco no cliente, por permitir uma maior aproximação com o consumidor final, facilitando a compreensão de suas necessidades e desejos. Por sua vez, o investimento na capacitação da mão de obra representará como resultados a melhora no processo produtivo e a agregação de valor e de qualidade ao produto ofertado.

O **Cenário Pessimista** é constituído por eventos que apresentam médias e elevadas probabilidades de virem a ocorrer e que sejam desfavoráveis para o segmento. Como se pode verificar no Gráfico 1, são os seguintes: Evento 9 (Continuidade da crise econômica nos EUA e na Europa), Evento 11 (Escassez de mão-de-obra especializada) e Evento 19 (Aumento dos custos de produção). São eventos desfavoráveis às empresas e que requerem atitudes no presente para atenuar seus efeitos no futuro. No caso do evento 9, é possível se preparar para os seus efeitos, porém não na causa, que foge a alçada do empresário. Com relação aos eventos 11 e 19 são desfavoráveis às empresas, mas, que podem ser alterados por ações postas em prática no presente.

Os mercados americano e europeu sempre foram potenciais compradores de calçados, inclusive, os calçados francanos. Nos últimos anos o Brasil vem perdendo posição no ranking de países exportadores em função da concorrência com os orientais e com a queda das exportações, em decorrência da valorização da moeda nacional (incentivando a importação). O mercado internacional deixa de ser atraente em função da baixa rentabilidade das exportações, levando em consideração a valorização do real, que agrava com a recessão econômica internacional.

A grande probabilidade de haver uma continuidade na crise econômica europeia (evento 9), tem levado o empresário a buscar outros mercados.

Todo esse esforço deverá representar uma elevação nos custos de produção, que é o outro evento desfavorável (evento 19) que apresenta 78% de probabilidade de ocorrência. Todos estes fatores concorrem para que ocorra o aumento nos custos, seja por investimentos em capacitação de pessoal e inovações tecnológicas, agregando ao produto diferencial para torná-lo competitivo nos mercados nacional e internacional. O mercado europeu, por exemplo, ainda é o destino de calçados com o maior valor agregado.

Outro fator que requer atenção é a escassez de mão de obra especializada (11), com 74% de probabilidade de ocorrer. Sendo o setor calçadista uma indústria de transformação com característica artesanal (e a mão de obra força de atração para o cluster), as medidas para que isso não onere mais o custo do produto e, ainda, não comprometa a qualidade do que é ofertado, têm que ser tomadas no presente. E essas medidas são de competência da organização. A questão da qualidade é uma condição única e imprescindível para as empresas se manterem atuando no mercado.

Por último, o **Cenário Realista** é constituído por eventos com grande probabilidade de ocorrerem, podendo se apresentar como favoráveis ou não para as empresas.

Os eventos que compõem o cenário realista são os seguintes: 1, 2, 5, 6, 16, 17, 18 e 19.

Embora todos estes eventos já tenham sido devidamente comentados nos cenários anteriores, é importante ressaltar a visão otimista que os especialistas consultados apresentaram para a indústria de calçados femininos da cidade. Dos oito eventos que compõem o cenário com maior probabilidade de vir a ocorrer, sete são favoráveis para o setor e o único prejudicial, o aumento dos custos de produção, é decorrência natural dos anteriores.

A Tabela 2, Matriz de Impactos Cruzados, apresenta a motricidade e dependência dos eventos, ou seja, qual é o impacto que a ocorrência (ou não ocorrência) de um determinado evento exerce sobre a ocorrência (ou não) dos demais. Demonstra a capacidade de cada evento de influenciar os demais ou ser por eles influenciados.

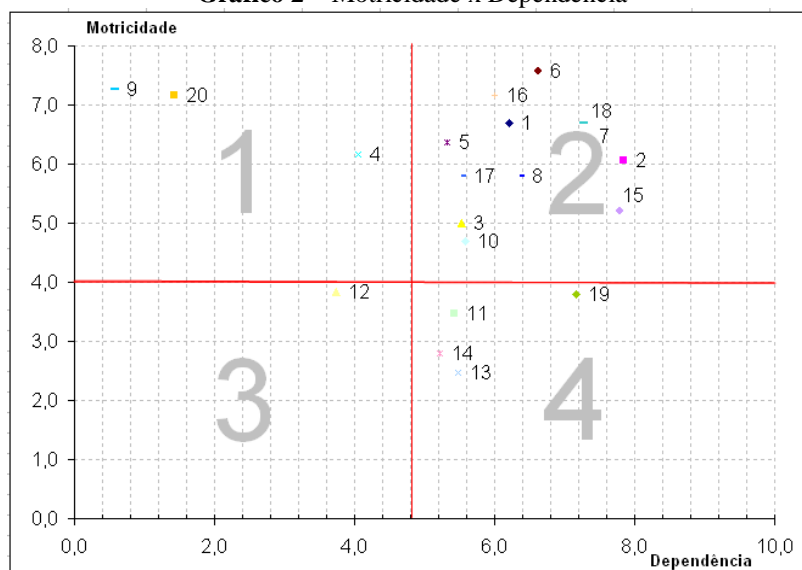
A inserção dos valores médios de motricidade e de dependência de cada evento em um gráfico cartesiano (Gráfico 2), permite verificar quais são as principais forças motrizes do sistema, na visão dos especialistas consultados.

O Gráfico 2 - Motricidade x Dependência é composto por quatro quadrantes. No Quadrante 01 (lado superior esquerdo), estão localizados os eventos que são considerados as “**forças motrizes**” do sistema, pois, apresentam elevado grau de motricidade e baixa dependência. No Quadrante 02 (lado superior direito), estão os eventos denominados “**de ligação**”, pois, apresentam elevados graus de motricidade e de dependência. No Quadrante 03 (lado inferior esquerdo), encontram-se os eventos que são considerados “**autônomos**”, pois apresentam baixos níveis tanto de motricidade quanto de dependência. No Quadrante 04 (lado inferior direito), encontram-se os eventos “**de resultado**”, por apresentarem baixos graus de motricidade e elevada dependência dos demais.

Em seu planejamento estratégico, as empresas deverão dedicar atenção especial aos eventos situados no primeiro quadrante, considerados pelos especialistas como as forças motrizes do sistema. São eventos que apresentam elevado grau de motricidade e baixa dependência, sendo que a sua ocorrência irá impactar a ocorrência dos demais eventos listados pelos especialistas. No Gráfico 2 (Motricidade x Dependência), os eventos considerados como forças motrizes do sistema são os seguintes: Evento 4 (Elevação da produção mundial de calçados femininos); Evento 9 (Continuidade da crise econômica dos EUA/Europa); e Evento 20 (Elevação do poder aquisitivo do consumidor).

Os eventos do Quadrante 1 (forças motrizes do sistema) são eventos que se situam fora do âmbito de ação das empresas, que não têm condições de atuar para evitar a sua ocorrência. Podem, no entanto, adotar estratégias de ação voltadas para atenuar os efeitos dos eventos que lhe são prejudiciais e otimizar os benefícios do evento que se apresenta favorável, no caso, a elevação do poder aquisitivo do consumidor.

Gráfico 2 – Motricidade x Dependência



Fonte: elaborado pelos autores

Tabela 2: Matriz de Impactos Cruzados (Motricidade x Dependência)

Evento	Prob.%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Dep.
1. Crescimento significativo do comércio eletrônico de calçados	94%		9	4	7	6	7	9	10	8	6	5	2	2	2	6	9	2	9	5	10	6,2
2. Necessidade da utilização de novas tecnologias	91%	8		8	10	10	10	10	10	9	7	7	5	2	2	8	10	10	9	5	9	7,8
3. Aumento das exigências legais para controle das questões ambientais	75%	8	7		10	5	9	9	6	6	1	1	5	1	2	1	7	9	8	1	9	5,5
4. Elevação da produção mundial de calçados femininos	72%	9	8	4		7	6	0	5	1	5	4	0	0	0	5	7	1	6	1	8	4,1
5. Aumento do número de empresas produzindo calçados femininos em França	84%	10	6	4	2		6	8	6	6	5	1	5	5	2	6	8	2	9	2	8	5,3
6. Fast Fashion (capacidade de resposta rápida às necessidades do consumidor)	83%	7	8	5	9	7		8	9	7	7	1	5	7	6	6	8	7	9	2	8	6,6
7. Mudança cultural e comportamento do empresário na gestão do negócio	65%	7	8	9	8	8	9		9	8	8	2	5	7	7	6	8	8	8	7	7	7,3
8. Desenvolvimento de canais próprios de distribuição	67%	9	5	4	9	8	9	8		8	7	1	4	2	2	5	9	8	9	6	8	6,4
9. Continuidade da crise econômica nos EUA/Europa	63%	0	0	0	1	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	5	0,6
10. Valorização do profissional calçadista	57%	5	8	5	4	7	8	10	6	6		2	5	1	1	9	8	7	7	1	6	5,6
11. Escassez de mão de obra especializada	74%	9	8	1	4	9	8	2	6	8	1		3	3	3	10	9	6	0	7	6	5,4
12. Unidades de produção em bairros (fábrica segmentada)	52%	5	2	1	2	5	6	6	2	5	5	5		2	2	6	5	2	3	1	6	3,7
13. Diminuição do mix de produtos por linha	47%	5	5	6	6	7	9	8	1	8	2	9	4		5	1	3	7	7	9	2	5,5
14. Redução da quantidade de produto por linha	41%	5	2	7	7	7	8	8	1	8	2	9	4	2		1	3	7	7	9	2	5,2
15. Maior capacitação da mão de obra	67%	8	10	9	9	9	9	10	7	9	9	10	6	2	2		7	10	10	4	8	7,8
16. Crescimento do consumo de calçados femininos no mercado interno	80%	9	9	6	8	7	8	6	7	8	5	0	4	3	3	5		5	9	2	10	6,0
17. Elevação nos níveis de exigência das consumidoras	94%	6	5	7	7	5	8	5	8	7	5	1	4	2	2	5	9		6	4	9	5,5
18. Foco na cliente	89%	9	5	6	7	8	9	10	9	8	5	2	5	4	8	9	9	10		6	9	7,3
19. Aumento do custo de produção	78%	6	10	9	7	4	10	6	8	9	9	6	7	2	4	8	7	9	9		6	7,2
20. Elevação do poder aquisitivo do consumidor	66%	2	0	0	0	2	5	0	0	9	0	0	0	0	0	2	5	0	2	0		1,4
Motricidade (Média)		6,7	6,1	5,0	6,2	6,4	7,6	6,5	5,8	7,3	4,7	3,5	3,8	2,5	2,8	5,2	7,2	5,8	6,7	3,8	7,2	

Fonte: elaborada pelos autores

Conclusões e considerações finais

Este artigo tem por objetivo a prospecção de cenários para a indústria de calçados femininos, na cidade de Franca-SP, num lapso temporal de 2011 a 2020.

Ao prospectar as possibilidades de futuros para a indústria de calçados femininos, foi possível detectar as tendências que estão se configurando no setor, as eventuais possibilidades de rupturas, as forças motrizes, as possíveis ameaças e as oportunidades para as empresas.

A construção dos cenários, otimista, pessimista e realista permite reduzir a incerteza ambiental, contribuindo para o aprendizado organizacional e para um planejamento estratégico mais flexível e eficaz.

Na primeira parte do artigo foram trabalhados os conceitos sobre tendências, rupturas, descontinuidades e “cisnes negros”, elementos presentes no ambiente de negócios e que reforçam a necessidade de se prospectar cenários, como uma ferramenta auxiliar do planejamento estratégico.

Através da matriz de impactos cruzados, foi possível verificar a influência que os eventos definidos poderiam exercer entre si. Ou seja, analisou-se como a ocorrência de um determinado evento poderia impactar a ocorrência dos demais. Assim, foi possível se definir as forças motrizes do sistema, que são os eventos cuja ocorrência irá impactar fortemente a ocorrência dos demais eventos.

O que se depreende dos resultados analisados, é que os empresários consultados apresentam uma visão otimista do setor, expressa, principalmente no cenário configurado como “Realista”, ou o que apresenta maiores probabilidades de vir a ocorrer. Neste cenário foram alocados sete eventos considerados favoráveis para o setor e apenas um evento desfavorável. Mesmo a comparação entre os cenários “Otimista” e “Pessimista” reflete a esperança de um futuro auspicioso pelos empresários, na medida em que, no primeiro, foram alocados treze eventos, contra apenas três eventos no segundo.

Não obstante, os empresários precisam ficar atentos aos sinais silenciosos que o ambiente de negócios vem apresentando, especialmente a necessidade de uma mudança cultural e comportamental na gestão do seu empreendimento.

Existe a necessidade, por exemplo, da valorização do profissional calçadista e da sua melhor qualificação profissional, vislumbrando que o empregado é um ativo da empresa, que esta poderá vir a sofrer com a escassez de mão de obra qualificada.

Outra questão a ser enfrentada pelo setor é a construção de canais próprios de distribuição, eliminando-se os agentes, tanto no mercado interno, quanto no mercado externo. Isto levaria as empresas a uma proximidade maior com as consumidoras, podendo aquilatar seus anseios, desejos e tendências. Esta medida facilitaria o objetivo de ter um foco maior no cliente e o atendimento mais rápido às suas necessidades.

Para o cenário que se apresenta provável (realista) as empresas necessitam de fazer uma adequação nos seus processos. Para uma participação efetiva no comércio eletrônico, por exemplo, se faz necessária a padronização e a utilização de novas tecnologias para processos e insumos. As respostas rápidas às necessidades das consumidoras requerem inovação, foco no cliente, e pessoal capacitado.

Essa movimentação ajuda pensar ou repensar as histórias de futuro que possibilitam ações estratégicas e medidas pró-ativas e não reativas. Para o cenário pessimista são necessárias medidas atenuantes dos reflexos da crise econômica, caso esta apresente uma continuidade. No caso de reversão desta tendência, estar preparado para ser parceiro comercial, oferecendo os produtos que o mercado estará disposto a adquirir.

A importância da cidade de Franca como pólo calçadista, gerador de emprego e de renda, justifica um trabalho direcionado a este segmento importante do arranjo produtivo local. Há

algum tempo vários atores, como o Sindifranca, a ACIF, o Sistema “S”, e as entidades educacionais, principalmente a Uni-Facef, vêm empreendendo esforços no intuito de desenvolver ações para que o futuro se apresente de maneira diversa do presente, contribuindo para o empresariado se instrumentalizar e dando subsídios para o desenvolvimento regional. Mas, isso só não é suficiente. O empresário precisa empreender as mudanças necessárias.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. C.; ONUSIC, L. M.; MACHADO NETO, A. J. *Proposições e experimentos sobre o método de análise de cenários no varejo brasileiro*. In: Anais da Assembléia Anual 2005, Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administration, 2005, Santiago, Chile. Disponível em: <http://www.vsbrasil.com.br/artigos/artigo03a.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2010.
- AULICINO, Antônio Luis. *Identificação de problemas potenciais na construção de cenários e na formulação de estratégias em uma organização: proposição de um método – um estudo de caso*. 2002, 257 p. (Dissertação). FEA/USP, São Paulo, 2002.
- BELFORT, Andréa. *Estratégia em condições de incerteza*. Artigo, Macroplan – Prospectiva, Estratégia e Gestão, Janeiro, 2007. Disponível em: <http://macroplan.com.br/Documentos/ArtigoMacroplan2010211174954.pdf> Acesso em: 07 jul. 2011.
- BLANNING, R. W.; REINIG, B.A. *Building scenarios for Hong Kong using EMS*. *Long Rang Planning*, v. 31, iss. 6, p. 900-910, 1998.
- BRAGA FILHO, Hélio. CAMPANHOL, Edna Maria. *Mentalidades e trabalho: do local ao global, panorama do calçado francano*. In: Helen Barbosa Raiz Engler (org.) – Franca: Unesp - FHDSS:CEPEER, 2009. 234 p.
- DAVIS, Ged. *Creando escenarios para El futuro*. Revista Universidad de Guadalajara. Dossier. Futuro y prospectiva. Nr. 26/INVERNO 2002/2003. ISSN:1405-8588. Disponível em: <http://www.cge.udg.mx/revistaudg/rug26/contenido26.html> Acesso em: 12 jul. 2011.
- DRUCKER, Peter F. *Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança*. (Tradução) J. R. Brandão Azevedo, Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1970.
- FLYVBJERG, Bent. BUDZIER, Alexander. *Seu projeto de TI pode ter mais riscos do que esperado*. Novo estudo revela número surpreendente de projetos de TI desgovernados – projetos capazes de afundar a empresa e a carreira de muito. *Harvard Business Review Brasil*. Vol. 89, no. 9, p. 11 a 13, set. 2011.
- FREITAS, Myrtes Palermo C. de. *A diversificação das atividades econômicas no município paulista de franca – (1900 -1930)*. Monografia de mestrado. USP, 1979. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Departamento de História, São Paulo. 1979.
- GODET, Michel. *A caixa de ferramentas da prospectiva estratégica: problemas e métodos*. (colaboração) Régine Monti, Francis Meunier, Fabrice Roubelat. CEPES, Lisboa, 2000.
- IEMI. Instituto de estudos e marketing industrial. *Mapeamento da cadeia produtiva coureiro calçadista de Franca e região*. Disponível em: http://www.facef.br/ifbae2011/p_index.asp. Acesso em: 09 jul. 2011.
- KOTLER, Philip. CASLIONE, John A. *Vencer no caos: lições do guru de administração e marketing para uma gestão eficaz em tempos de turbulência*. (Tradução) Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- KRAUSE, Donald G. *A arte da guerra para os executivos*. Tradutor Miguel Cabrera; revisão técnica Equipe Makron Books. São Paulo: Makron Books, 1996.
- LIMA, Sidarta Ruthes de. *A prospectiva estratégica apoiando a tomada de decisão na definição de políticas e estratégias setoriais. Estudo de caso: setor têxtil e confecção do estado do Paraná*. (DISSERTAÇÃO). Curitiba, UTFPR, 2007. 261 f.

LINDKVIST, Magnus. *O guia do caçador de tendências: como identificar as forças invisíveis que moldam os negócios, a sociedade e a vida*. (Tradução) Leonardo Abramowicz. São Paulo: Ed. Gente, 2010. 188 p.

MACHADO NETO, A. J. *Os determinantes do comportamento exportador na indústria calçadista de franca*. 2006. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

MARCIAL, Elaine Coutinho. GRUMBACH, Raul José dos Santos. *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MCF. Museu do Calçado de Franca. Disponível em:
 <http://www.museudocalçado.com.br/incInternas.php?page=textosfrancaindustrias/francaindustria1.html&menu=hist_CidFranca.php>. Acesso em: 06 jun. 2010.

MINTZBERG, Henry. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. (Tradução) Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2004. 359.p.

OLIVEIRA, O. V; FORTE, S. H. A. C. O uso de cenários prospectivos na formulação da estratégia: uma aplicação na indústria bancária brasileira. VII Convibra – Administração. Congresso Virtual Brasileiro, 19-21 Nov 2010. Disponível em:
http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1492.pdf. Acesso em: 08 jan. 2012.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva – criando e sustentando um desempenho superior*. (Tradução) Elizabeth Maria de Pinho Braga, revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomez. Rio de Janeiro: Campus, 1989.512 p.

RAELE, Ricardo. *A aplicação de um modelo de construção de cenários no setor produtivo de etanol: um estudo sobre o etanol de segunda geração*. 2010, 154 f. (Dissertação em Administração). USP, São Paulo, 2010.

RAY, Michael L. RINZLER, Alan (Orgs.) *O novo paradigma nos negócios. Estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional*. George Land, Beth Jarman. Pág. 225- São Paulo: Ed. Cultrix, 1999. 272 p.

SCHOEMAKER, P. J. H. *Multiple scenario development: its conceptual and behavioral foundation*. Strategic Management Journal, West Lafayette, USA, v.14, n.3, p.193-213, Mar. 1993

SCHWARTZ, P. *Cenários: as surpresas inevitáveis*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. *A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

SINDIFRANCA. Sindicato da indústria de Franca. Disponível em:
 <<http://www.sindifranca.org.br/noticias1.asp?codigo=3928>> Acesso em: 09 jul. 2010.

_____. Sindicato da indústria de Franca. *Mapeamento da cadeia produtiva coureiro calçadista de Franca/SP e região*. IEMI. 2011.

STREBEL, Paul. *Breakpoints: como as empresas exploram mudanças radicais nos negócios*. (Tradução) Vidal Varella Filho. São Paulo: Atlas, 1993. 249 p.

TALEB, Nassim Nicholas. *A lógica do cisne negro: o impacto do altamente improvável*. (Tradução) Marcelo Schild. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008. 458p.

WRIGHT, James Terence Coulter. GIOVINAZZO, Renata Alves. *Delphi – uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo*. Ensaio. Caderno de Pesquisa em Administração. São Paulo, v.01, no. 12, 2º. Trim/2000.