

PROSPECÇÃO DE CENÁRIOS PARA O TRABALHO DA MULHER NA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE FRANCA-SP

Resumo: o objetivo deste artigo é prospectar cenários para o trabalho da mulher na indústria calçadista de Franca-SP, em um horizonte temporal de cinco anos (2017-2021), buscando identificar oportunidades e ameaças futuras. Para o desenvolvimento deste trabalho, utilizou-se como referencial teórico os textos de: Marcial e Grumbach (2006), Strebel (1992), Drucker (1969), Taleb (2007), Kahn e Wiener (1967), Porter (1985), Wack (1985), Schwartz (2005), Blanning e Reining (1998), entre outros autores. Para tanto, os procedimentos metodológicos empregados são pesquisa bibliográfica para maior conhecimento da técnica prospectiva e das especificidades do trabalho da mulher na indústria calçadista. Na coleta de dados foi utilizado o Método Delphi. Posteriormente, os dados foram analisados e os cenários elaborados pela metodologia de Blanning e Reining (1998), gerando três cenários diferentes, caracterizados como otimista, pessimista e realista. Além disso, a aplicação da Matriz de Impactos Cruzados, sugerida por Marcial e Grumbach (2002) possibilitou a compreensão das forças motrizes do sistema. A pesquisa tem por finalidade contribuir para melhor entendimento do mercado de trabalho feminino na indústria calçadista de Franca, bem como fornecem subsídios para a definição de estratégias mais assertivas, através da técnica prospectiva que possibilita a redução das incertezas ambientais.

Palavras-chave: Prospecção de cenários. Trabalho da mulher. Indústria calçadista de Franca.

1. Introdução

A constante evolução em que se encontra o nosso mundo exige o mesmo comportamento de seus habitantes. Para que possamos nos preparar e acompanhar a avalanche de mudanças, é preciso desenvolver ferramentas que possam orientar o planejamento em busca de um futuro melhor.

Entre as organizações, a prospecção de cenários surgiu como uma dessas ferramentas promissoras.

Evidentemente, a prospecção é uma técnica relativamente recente. Seu surgimento deu-se em função de anseios recorrentes, pois, após diversos insucessos, ficou comprovado que efetuar previsões acompanhando tendências deixou de ser garantia de bons resultados nos tempos atuais. Os novos tempos caracterizados pelo uso intenso de tecnologia, grande volume de informação e competição acirrada, não admitem apenas o olhar para o passado, ao contrário, exigem uma nova postura estratégica.

Nesse contexto, pretendeu-se um olhar mais regional por parte dos autores. Assim, optou-se por aplicar a técnica prospectiva levando em consideração a situação empresarial da cidade de Franca, mais precisamente a Indústria de Calçados, um dos carros chefes da economia local. Para entender um pouco mais sobre o setor, definiu-se como recorte o trabalho da mulher dentro desse contexto, afinal, há um forte crescimento da participação feminina no mercado de trabalho estudado.

Dessa forma, o presente estudo tem por objetivo prospectar cenários para o trabalho da mulher na indústria calçadista de Franca-SP, em um horizonte temporal de cinco anos (2017-2021).

O trabalho tem por finalidade contribuir para melhor entendimento do mercado de trabalho feminino na indústria calçadista de Franca, bem como fornecem subsídios para a definição de estratégias mais assertivas, através da técnica prospectiva que possibilita a redução das incertezas ambientais.

Com o intuito de identificar oportunidades e ameaças futuras que possam impactar o objeto de estudo, optou-se por utilizar a metodologia desenvolvida por Blanning e Reining (1998), após o levantamento dos dados e a definição dos eventos com o auxílio do Método Delphi. Como complemento, a Matriz de Impactos Cruzados, sugerida por Marcial e Grumbach (2002), foi aplicada posteriormente, revelando as forças motrizes do sistema.

Portanto, como estrutura de trabalho, no primeiro capítulo há elucidação da técnica prospectiva, seus conceitos e aplicações. No terceiro capítulo será abordado o trabalho da mulher, sua evolução e detalhes específicos da mão de obra feminina na indústria calçadista de Franca. Os procedimentos metodológicos serão analisados no capítulo quatro. Por fim, no quinto capítulo os resultados da pesquisa são apresentados.

2. Prospecção de cenários

Há muitos anos a preocupação com o futuro permeia o imaginário da Humanidade.

Hoje, mais do que nunca, com o avanço tecnológico e momentos de grandes incertezas, o homem busca formas de identificar fatos que possam ser

considerados como “portadores de futuro” na visão de Marcial e Grumbach (2006) ou “*breakpoints*” na perspectiva de Strebel (1992).

Estes podem ser considerados como situações que possam indicar como o futuro poderá vir a acontecer e, a partir disso, é possível efetuar um planejamento de como vivenciá-lo da melhor forma possível dentro das várias possibilidades de futuro.

Estas questões impactam mais as organizações, principalmente pela dinamicidade em que se encontra o mercado global atualmente.

2.1 *Break Points*

Strebel cunha a expressão “*breakpoints*” referindo-se aos pontos de ruptura que acontecem no mundo dos negócios. Um ponto de ruptura ocorre em uma determinada indústria quando é apresentado ao mercado algo superior em termos de valor para o cliente, resultando em completa mudança nas regras do jogo para aquele segmento. De forma cada vez mais frequente as corporações estão sendo surpreendidas por alterações dramáticas no comportamento competitivo. As empresas recém-chegadas no mercado acabam por desalojar os líderes já estabelecidos devido às estratégias atuais terem tornado-se obsoletas. Strebel continua dizendo que a nova oferta de empresas pode causar uma acentuada modificação na taxa de crescimento de determinada indústria, esse processo desalinha temporariamente o equilíbrio de mercado (STREBEL, 1992).

Em 1969, Peter Drucker lança o célebre livro “The Age of Discontinuity”, no qual explora descontinuidades em vários setores da economia, como as novas tecnologias, globalização, pluralismo institucional e o trabalho do conhecimento. Tais mudanças transformaram a sociedade americana no decorrer da década de 1960 e 1970. Com relação à tecnologia, Drucker afirma que as indústrias criadas na primeira metade do século XX tiveram como base os recursos tecnológicos disponíveis na época. São citadas como exemplo a produção de aço e a elaboração do automóvel, que foram inventados antes da primeira guerra mundial. O autor argumenta que atualmente essas indústrias não são mais fontes vitais para o desenvolvimento econômico, ainda que continuem a exercer um papel importante na conjuntura global. O surgimento de uma nova onda de tecnologias é o que gera rupturas, exatamente como ocorreu, e ainda está ocorrendo, com os computadores pessoais. A criação de

novas indústrias dá origem a outras oportunidades econômicas antes inexistentes (DRUCKER, 1969).

O termo “Cisne Negro” caracteriza um evento considerado raro, porém de intenso impacto. A expressão faz referência ao tipo incomum dentro da espécie dos cisnes. Quem escreve a respeito de tais eventos é o estatístico Taleb, ele defende que são acontecimentos retrospectivamente observáveis, contudo, de difícil previsibilidade. A combinação de baixa probabilidade e extenso impacto faz com que o estudo dos cisnes negros se torne enigmático. Ademais, as pessoas tendem a ignorar a existência dessas rupturas, mesmo que o passado mostre a ocorrência de determinados eventos significativos. A tese de Taleb revela que os efeitos de impactos no mercado financeiro são especialmente mais amplos do que comumente se espera (TALEB, 2007).

2.2 Caracterização da Prospecção de Cenários

Marcial e Grumbach (2006) alertam que a nova sociedade globalizada, caracterizada pelo excesso de informação e a intensificação do uso da tecnologia, traz grandes incertezas ambientais para todas as organizações. Por apresentar um cenário de extrema competição e a defasagem de técnicas baseadas em análises de tendências e previsões, a sobrevivência na sociedade do conhecimento exige uma preparação muito maior que nos tempos anteriores. Acompanhar a evolução de acontecimentos passados não é mais garantia de sucesso futuro. Neste contexto, a prospecção de cenários ganha espaço, destacando-se como importante ferramenta mitigadora de incertezas e de fortes rupturas de tendência, tão presentes nos dias atuais.

Ainda na visão dos autores, a prospecção de cenários oferece grande aprendizado para a organização que agrega esta atividade às suas práticas diárias. A sua aplicação estimula a criatividade e uma nova maneira de pensar, possibilitando que a organização adquira condições de se movimentar mais rapidamente diante das mudanças, tanto no macro quanto no microambiente. Dessa forma, há garantia de sobrevivência no mercado por muito mais tempo (Marcial e Grumbach, 2006).

Mais de três décadas antes da virada do milênio, em 1967, Kahn e Wiener publicam o livro "The Year 2000: A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years". A obra contém aproximadamente 135 cenários prospectivos para

o ano 2000 e foi justamente o que impulsionou os trabalhos na área da prospecção. De acordo com os autores, elaborar cenários é uma tentativa de descrever possíveis sequências de eventos que poderiam levar à situação prevista. Alguns cenários, por exemplo, através de análises das relações diplomáticas entre os países, podem enfocar um panorama militar. Outros podem examinar plausíveis avanços no desenvolvimento do mundo ou de alguma nação específica. O estudo prospectivo é apropriado quando há vários eventos capazes de influenciar simultaneamente o panorama geral, pois considera o impacto de uma variável em outra de forma integrada. Sendo assim, é uma ferramenta disponível ao analista na tomada de decisões estratégicas (KAHN e WIENER, 1967).

Outro expoente, o francês Pierre Wack, também difundiu o uso de planejamento baseado em cenários. Na década de 1970, ele trabalhava como executivo do petróleo na sede da Royal Dutch Shell em Londres, onde pôde colocar em prática a prospecção de cenários com sucesso. Conforme Wack, essa abordagem permite refletir sobre o futuro focalizando nas principais incertezas que os gestores enfrentam. Em outras palavras, ao invés de se perguntarem se algo irá ocorrer, deveriam se concentrar em o que fazer se algo ocorrer. O uso adequado das informações atuais e do passado permite a identificação de padrões, o que por sua vez possibilita a construção de hipóteses acerca do futuro. Em uma empresa, a utilização de tal planejamento auxilia na tomada de decisões estratégicas, especialmente quando o ambiente externo está repleto de incertezas (WACK, 1985).

Porter chama de “fatores causais” os eventos que determinam os desdobramentos futuros. Um fator pode ser incerto, predeterminado ou constante. Os gestores devem se conscientizar das incertezas do ambiente, pois é essencial considerá-las quando múltiplos cenários são analisados. A própria aceitação de vários possíveis cenários constitui-se em si uma incerteza no processo de gestão (PORTER, 1985).

Silva caracteriza a técnica prospectiva como um:

[...] procedimento sistemático, cuja finalidade é a de identificar possíveis tendências que o ambiente organizacional pode assumir, em um espaço determinado de tempo, tal como as forças que são capazes de impulsionar este ambiente a transformações relevantes, e ainda permitir que se elaborem estratégias eficazes para se precaver com relação aos cenários desfavoráveis (SILVA, 2013, p. 31).

O autor assevera a importância do planejamento e a criação de estratégias eficazes voltadas para os cenários desfavoráveis. Como forma de se preparar para o momento de adversidade, a prospecção de cenários é melhor aplicada ao ser combinada com o monitoramento do ambiente. Dessa forma, o acompanhamento dos cenários futuros é ferramenta fundamental para os gestores que buscam um diferencial competitivo para seus negócios. Importante ressaltar, que é preciso se preparar não apenas para os cenários desfavoráveis, mas também desenvolver ações que contribuam para que os cenários favoráveis sejam potencializados e possam ocorrer com maior solidez.

Por sua vez, Schwartz enfatiza:

Os cenários são uma ferramenta para nos ajudar a ter uma visão de longo prazo em um mundo de grande incerteza. Uma vez que se acostume com a ideia de cenários, utilizá-los se torna fácil. Planejamento de cenários refere-se a fazer escolhas hoje com uma compreensão de como elas podem se desenrolar. Esse tipo de planejamento é mais fácil para algumas pessoas. Para outras, é preciso prática (SCHWARTZ, 2005, p. 1, tradução do autor).¹

Portanto, a adoção dessa abordagem possibilita maior clareza no processo decisório. Schwartz ressalta, no entanto, que a prospecção através de cenário não é previsão do que ocorrerá, mas sim uma ferramenta baseada em probabilidade que proporciona às pessoas alternativas para cada situação, seja o futuro qual for.

3. O trabalho da mulher

Adiante, o tema trabalho da mulher será abordado em três perspectivas complementares. Inicialmente, uma visão macro considerando o início do trabalho feminino nas empresas brasileiras. Logo após, será abordada a realidade atual desse contexto. Por fim, o mercado de trabalho feminino é analisado especificamente na cidade de Franca.

3.1 O início do trabalho da mulher nas empresas brasileiras

¹ Texto original: Scenarios are a tool for helping us to take a long view in a world of great uncertainty. Once you get used to the idea of scenarios, using them comes more easily. Scenario planning is about making choices today with an understanding of how they might turn out. This type of planning comes easy to some people. For others, it takes practice.

Segundo Girão (2001) a inclusão do trabalho feminino se deu em maior escala a partir da Revolução Industrial por causa da necessidade de complementação da renda familiar, mas com alguns agravantes como trabalho em condições precárias e com remuneração bem inferior a do homem.

Dois fatores impactaram a inserção da mulher no mercado de trabalho. O primeiro, capitalismo brasileiro, possibilitou a saída da mulher do ambiente domiciliar e sua inclusão no ambiente profissional, assim, pôde ajudar, apesar que de forma tímida, na renda familiar. O segundo aspecto revelou-se de forma negativa, porque essa inclusão não liberou a mulher de seus afazeres domésticos, pelo contrário, dessa maneira a mulher passou a ter duas jornadas de trabalho, e de forma precária.

Inicialmente, o trabalho feminino no Brasil foi mais utilizado na indústria têxtil, que percebeu nessa mão de obra uma possibilidade de remuneração menor devido principalmente ao fato de a elas serem imputadas características femininas como amabilidade, capacidade de adaptação a vários ambientes, paciência e também com uma real possibilidade de substituir trabalhadores masculinos demitidos em épocas de crises.

Esses pré-conceitos foram cultivados durante décadas e aliados à intolerância ao trabalho feminino, tiveram como resultado o descumprimento de muitas leis de proteção ao trabalho da mulher e com isto muitas deixaram seus postos de trabalho e voltaram para a vida doméstica.

Para Bruschini (1994) as leis antes da promulgação da Constituição Federal de 1988, eram muito fracas, pois eram baseadas no ambiente familiar onde a mulher tinha um papel maternal e com isto limitava muito o trabalho feminino.

Com a Constituição Federal de 1988, algumas mudanças significativas foram implantadas. Principalmente com a definição de um artigo exclusivo à igualdade, o artigo 5º:

Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

I – homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição;

Homens e mulheres serão tratados pela Constituição de forma igualitária, não havendo distinção entre os sexos.

3.2 O trabalho da mulher nos dias de hoje

Segundo Muraro (1992, p. 193), “está acontecendo uma revolução fantástica pelo fato do capitalismo ter fabricado mais máquinas do que machos, as mulheres invadiram o mundo masculino e, tecnicamente, acabam com a separação entre o mundo privado e o corporativo”.

Atualmente, é muito comum ver a presença de mulheres em setores e trabalhos tipicamente masculinos, como transporte de cargas, metalúrgicas, construção civil, redes elétricas, mecânicas entre outros.

Nas empresas de ponta, de conhecimento e de comunicação, as mulheres terão cada vez mais espaço, pois elas trabalham de forma tranquila, lidam melhor com as mais variadas diversidades e também, por natureza, são multitarefas. A sensibilidade da mulher possibilita a criação de equipes mais diversificadas e, dessa forma, conseguem gerar soluções mais criativas e com mais interação.

Outro ponto de extrema importância é que a mulher procura se especializar mais do que o homem. Na maioria das universidades, as cadeiras são preenchidas por alunas que não se satisfazem apenas com cursos de graduação, procuram mais conhecimentos em cursos de Pós Graduação, MBAs e Doutorados. Por esse motivo, há também uma tendência, apesar de que ainda tímida, da mulher ocupar cada vez mais cargos de liderança, em posições gerenciais e políticas.

A presença da mulher aumenta também nas pequenas e médias empresas, nas novas franquias e na abertura de novos empreendimentos, elas procuram, cada vez mais, alcançar seu espaço no cenário profissional, mesmo sem deixar de lado suas responsabilidades de casa, como cuidar da família e dos filhos.

Segundo Júlio (2002), a vida profissional compartilhada com as mulheres têm se mostrado extremamente interessante e mais alegre, pois elas unem o conhecimento com a sensibilidade, trocam a razão pela criatividade e a disciplina pela afetividade. Essa interação tem gerado bons resultados para as organizações.

3.3 O trabalho da mulher nas Empresas Calçadistas de Franca

Segundo Barbosa (2006), a empresa calçadista emergiu nas décadas de 30 e 40, elas foram alicerçadas em empresas que tinham e têm em sua essência

uma produção e um arranjo extremamente artesanal, com predomínio de mão de obra intensiva e pouco investimento em tecnologia. Por isso, várias oficinas de sapateiros foram criadas e os operários das primeiras manufaturas formaram a base do polo calçadista atual de Franca.

Na perspectiva do referido autor, o setor calçadista de Franca teve dois crescimentos significativos, o primeiro no período entre 1985 e 1990, saltando de 204 para 449 empresas, e o segundo no período entre 1990 e 2007, passando de 449 para 1.371 empresas.

Partes significativas da produção dos calçados são realizadas fora das empresas, como por exemplo, o corte, o pesponto e costura manual do calçado, devido principalmente à redução de custos, ao aumento da produção ocasionado principalmente por um aumento no volume de vendas. Este trabalho é realizado em pequenas empresas domiciliares, chamadas de “bancas”.

As empresas calçadistas não tinham mais como aumentar sua produção devido aos espaços físicos dentro dos barracões. Uma alternativa encontrada foi a transferência de setores produtivos da empresa para outras localidades, a chamada Terceirização.

Porém, houve grandes problemas na forma em que a terceirização ocorreu. Muitas foram realizadas sem controle e totalmente desorganizadas, migrando o trabalho que antes era executado dentro da empresa e, transferindo-o, na grande maioria, para as residências das antigas funcionárias, sem controles de segurança, sem limites entre o privado e o corporativo e principalmente com o uso de mão de obra infantil.

Na década de 90, o Sindicato dos Trabalhadores, também de forma desorganizada, começou a cobrar e a impor formas de trabalho para acabar com esta terceirização, notificando o Ministério do Trabalho para que autuassem várias empresas. Isso gerou uma alta no desemprego e conseqüentemente uma insatisfação generalizada por parte dos trabalhadores. Estes vieram a cobrar do Sindicato maior representatividade dos direitos da classe trabalhadora, ao invés do posicionamento partidário e político adotado.

Neste período de instabilidade e falta de diálogo, o Ministério Público do Trabalho em Campinas foi chamado a intervir. O órgão exigiu que as partes chegassem a um acordo, o que ocorreu após várias rodadas de negociações. Dessa forma, várias empresas assinaram um TAC (Termo de Ajustamento de Conduta)

autorizando a terceirização, desde que, respeitados uma série de condições. Por esse motivo, as empresas foram autorizadas a terceirizar parte da produção do calçado e a gerar mais empregos.

Com isso, o trabalho feminino nas bancas cresceu significativamente. Nessa parte da construção do calçado, há características tipicamente femininas, pois exige um trabalho com maior atenção, foco, delicadeza e cuidado à limpeza. Além disso, existe o fato de que a mesma pessoa pode executar várias fases de trabalho ao mesmo tempo.

O trabalho de Santos (2004) demonstra que a presença da mulher na indústria calçadista vem crescendo não apenas na cidade de Franca, mas também em outras regiões do país, conforme aponta os dados apresentados na tabela abaixo, referente ao Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul. Para esta região, esta crescente destaca-se principalmente no setor de Pesponto e Preparação.

Tabela 1 – Divisão sexual do trabalho na indústria calçadista do Vale dos Sinos

Função	Mulheres	Homens
Pespontadeira(o)	89%	11%
Preparador(a)	77%	23%
Revisor(a)	57%	43%
Chefia	27%	73%
Montador(a)	14%	86%
Expedição	9%	91%
Téc. em manutenção		100%
Modelista		100%
Serviços Gerais	64%	36%
Cortador(a)	5%	95%

Fonte: Adaptado de Santos, 2004.

Segundo Tomazini (2003), estatísticas levantadas entre 1997 e 2000 apontavam que o mercado de trabalho calçadista era composto por 60% de homens e 40% de mulheres, aproximadamente. Ainda de acordo com o autor, os mesmos dados levantados em 2003 mantiveram-se no mesmo patamar, sendo 59% homens e 41% mulheres.

Em setembro de 2016, foi realizado outro levantamento, dessa vez pelos próprios autores deste trabalho. Assim, a tabela abaixo foi construída com dados das principais fábricas de calçado da cidade de Franca. Como pode ser visto, a pesquisa

mostra claramente a mudança no ambiente corporativo do setor calçadista da cidade: atualmente a maioria dos funcionários são mulheres.

Tabela 2 - Divisão sexual do trabalho na indústria calçadista de Franca

Razão Social/Nome Fantasia	Homens	Mulheres	Total
Calçados Albaneze	49	32	81
Calçados Democrata	70	40	110
Calçados Femininos Orcade	62	75	137
Calçados Ferracini	301	487	788
Calçados Macboot	81	72	153
Calçados Mariner	210	365	575
Calçados Opananken	42	44	86
Calçados Turin	130	290	420
Calven Shoe Indústria de Calçados	110	185	295
Carmen Steffens	258	450	708
Estival Calçados de Segurança	119	92	211
Francajel Calçados	39	42	81
Free Way Artefatos de couro	125	140	265
Indústria de Calçados Karlitos	56	46	102
J Jocometi Indústria de Calçados	53	63	116
New Confort Indústria de Calçados	50	59	109
PG4 - Indústria de Calçados	64	58	122
Rafarillo Industria de Calçados	235	201	436
Tip Toey Joey	128	260	388
TOTAL GERAL	2182	3001	5183
Em percentual (%)	42,1%	57,9%	100,0%

Fonte: elaborado pelos autores.

Como demonstra o quadro acima, a mulher antigamente era dependente do trabalho do homem, o cenário vem se alterando e a mulher passa a ter um papel não mais de coadjuvante e sim, de protagonista da sua história. Por isso passa a assumir novas responsabilidades, seja na vida pessoal ou na profissional.

Não há como negar que a Indústria Calçadista passou a valorizar mais o trabalho feminino, seja pela sua capacidade laboral ou mesmo pela sua capacidade de liderança, mas principalmente pelas características intrínsecas da mulher como relacionamento, cooperação e comunicação.

4. Procedimentos metodológicos

O procedimento metodológico utilizado para elaboração do desenvolvimento teórico deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica busca conhecer e analisar contribuições científicas a cerca de determinado tema, procurando explica-lo e discuti-lo com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos, entre outros (MARTINS A. e PINTO, 2001).

Além desse método inicial, a construção de cenários prospectivos para o trabalho da mulher na cidade de Franca teve como base metodológica o modelo desenvolvido por Blanning e Reining (1998).

Essa metodologia propõe analisar de que forma eventos indicados por especialistas podem impactar o objeto de estudo dentro de um determinado horizonte temporal. De acordo com Almeida, Onusic e Machado Neto (2005, p. 6), o modelo de Blanning e Reining propõe “um método estruturado de avaliação das variáveis nos cenários esboçados”.

Para o levantamento dessas variáveis e a definição dos eventos impactantes no objeto analisado, foi utilizada a metodologia Delphi (*Rand Corporation*). Esclarecem Marcial e Grumbach (2006) que este método foi elaborado Olaf Helmes em 1964 e tem por finalidade a convergência de opiniões, utilizando questionários individuais e sucessivos direcionados a uma gama de peritos. Para os autores, os principais aspectos desse método são a garantia de anonimato, a interatividade e a retroalimentação do raciocínio elaborado pelos peritos, o que facilita a busca do consenso final.

Segundo os autores Almeida, Onusic e Machado Neto (2005), após a definição dos eventos, é preciso indicar qual a probabilidade de ocorrência e quanto o evento é favorável ou desfavorável para a organização ou setor investigado. Dessa forma, com os dados gerados, foi possível construir uma matriz de eventos, tendo como variável no eixo horizontal a probabilidade de ocorrência do evento (P) e no eixo vertical o grau de favorabilidade ou desfavorabilidade (F) deste evento ao impactar os negócios da organização ou setor analisado.

Ao final desta etapa, três cenários foram construídos, seguindo a combinação de eventos proposta por Blanning e Reining (1998):

- Cenário otimista - Contém os eventos medianos ou muito favoráveis (F) à empresa ou ao setor para o qual se está construindo cenários, com médias e altas probabilidades (P) de virem a ocorrer.
- Cenário pessimista - Contém os eventos medianos ou muito desfavoráveis à empresa ou ao setor, com de médias e altas probabilidades (P), de virem a ocorrer.
- Cenário realista - Contém todos os eventos com alta probabilidade (P), de virem a ocorrer, favoráveis ou desfavoráveis para a empresa ou setor (QUINTANA e MACHADO NETO, 2013, p.8).

No intuito de complementar o método de Blanning e Reining (1998), foi utilizado a Matriz de Impactos Cruzados. Essa matriz trata da influência que a ocorrência de cada um dos eventos exerce na probabilidade de ocorrência dos demais, considerando a interdependência entre eles (Marcial e Grumbach, 2006).

Dessa forma, com o auxílio da metodologia Delphi, foram levantados os eventos que impactam direta ou indiretamente o trabalho da mulher na cidade de Franca. Os dados foram analisados pelo método de Blanning e Reining, gerando os três tipos de cenários, e posteriormente realizou-se a criação da Matriz de Impactos Cruzados.

5. Resultados da pesquisa

Com a aplicação do método Delphi, a lista contendo os 20 (vinte) eventos finais que impactam de alguma forma o mercado de trabalho feminino na cidade de Franca ficou estabelecida como:

Quadro 1 - Eventos

1) Baixo crescimento do PIB
Descrição: O PIB é a soma de todos os bens e serviços feitos em território brasileiro, independentemente da nacionalidade de quem os produz e serve para medir o comportamento da economia brasileira. A perspectiva é de 1,10% ao ano.
2) Manutenção da participação da indústria na composição do PIB.
Descrição: A contribuição da indústria para o PIB do país permanecerá em patamares baixos, com participação em torno de 25,7% no final do período.
3) Diminuição na geração de empregos
Descrição: Com a inflação, preços e juros altos, o desemprego vem aumentando consideravelmente. Com isso, o consumo do brasileiro cai drasticamente, obrigando as empresas a diminuir o ritmo de trabalho, reduzindo assim o número de funcionários e fazendo com que a taxa de desemprego fique em torno de 7,5% no final do período.
4) Valorização do dólar
Descrição: A crise política e a crise econômica estão impactando na taxa cambial de maneira negativa. A projeção será em torno de R\$ 3,28 no final do período.

5) Baixo crescimento da renda nacional
Descrição: O aumento na produtividade, principalmente no setor industrial é fundamental para o crescimento da economia do país, diminuindo o desemprego e a desigualdade social. Portanto espera-se um crescimento na renda nacional em torno de 2,40% ao ano.
6) Melhor qualificação educacional e profissional da mulher
Descrição: As mulheres estão se aprimorando educacional e profissionalmente e, por isso, chegam ao mercado de trabalho mais qualificadas e melhor preparadas.
7) Aumento do consumo de calçados femininos
Descrição: Pesquisa realizada em 2015 pela Abicalçados aponta no Projeto “Calçado Brasileiro, o melhor presente”, que a venda de calçados femininos deve aumentar em torno de 2% para calçados até R\$ 69,99 e 8% para calçados até R\$ 99,99.
8) Diminuição das empresas de grande porte e aumento das pequenas e médias
Descrição: Nos últimos 10 anos houve um fechamento de grandes empresas calçadistas na cidade de Franca, como por exemplo, Agabê, Samello, Sândalo, etc... Neste mesmo período houve um crescimento em torno de 30% da pequenas e médias empresas.
9) Manutenção da produção das empresas calçadistas em outros Estados, principalmente Nordeste
Descrição: Grandes empresas de Franca têm mudado seu polo industrial de Franca para cidades do Nordeste, onde se paga menos impostos Estaduais, além de incentivos por parte dos municípios. Com isto vários postos de trabalho da mulher foram fechados.
10) Aumento no tempo de contribuição para aposentadoria da mulher
Descrição: O Governo tem levado ao conhecimento da população que é necessário uma readequação das contas na Previdência social, um destes assuntos é o aumento, em média, de mais 05 anos de contribuição para a mulher.
11) Aumento da licença maternidade
Descrição: Há uma discussão no meio político e empresarial em se flexibilizar a licença maternidade, aumentando o tempo desta licença para 180 dias.
12) Posicionamento favorável do Governo em relação à Indústria Calçadista
Descrição: O novo Governo, assumido em agosto de 2016, afirmou que uma das prioridades é a criação de novos empregos e a indústria calçadista é uma grande geradora de mão de obra, logo, o Governo irá incentivar a produção de calçados.
13) Impacto positivo da criação do Instituto do Calçado na qualificação da mão de obra feminina
Descrição: O Instituto do Calçado foi criado através de uma parceria do Sindicato das empresas de Calçados de Franca e Estado de São Paulo. Seu maior trabalho é o desenvolvimento do capital humano nas indústrias calçadistas de Franca. As primeiras turmas mostraram uma participação de 60% de alunas.
14) Posicionamento desfavorável do Sindicato Trabalhista na manutenção de empregos
Descrição: No mais recente episódio, em agosto de 2016, envolvendo uma empresa Calçadista de Franca e o Sindicato dos Trabalhadores, mostrou uma negativa por parte do Sindicato em flexibilizar ou diminuir a as horas trabalhadas e consequente diminuição salarial dos trabalhadores, mesmo sabendo que a empresa em questão iria fazer demissões para adequar o volume de pedido.
15) Redução do número de filhos por família
Descrição: A saída da mulher para o mercado de trabalho proporcionou a redução do grupo familiar. Com o foco no âmbito profissional, as mulheres estão engravidando mais tarde e tendo cada vez menos filhos com a taxa de fecundidade em torno de 1,7 filhos por casal.
16) Aumento da taxa de divórcios
Descrição: Aumento em torno de 30% nos casos de divórcios devido ao foco da mulher no âmbito profissional, a redução do tempo com a família e a conquista da independência financeira feminina impactaram na estabilidade do grupo familiar.
17) Mudança da figura do mantenedor individual masculino para o coletivo
Descrição: Os rendimentos provenientes do trabalho da mulher proporcionam a divisão coletiva dos gastos familiares e em alguns casos acaba sendo a única fonte de renda.

18) Aumento na vida útil das trabalhadoras
Descrição: As mulheres ao viverem mais, permanecem mais tempo no mercado de trabalho.
19) Aumento na taxa de mulheres economicamente independentes
Descrição: Através de seu trabalho as mulheres conquistam independência financeira e maior autonomia em suas decisões, além de acesso a várias formas de consumo.
20) Aumento na taxa de doenças relacionadas ao Zika Vírus
Descrição: A presença do Zika Vírus no organismo feminino causa distúrbios relacionados à gravidez. Por precaução, as mulheres reduzem o número de gestações e conseqüentemente permanecem mais tempo a disposição do empregador.

Fonte: Elaborado pelos autores

Após a definição dos eventos, foi estabelecido por cada um dos participantes o grau de probabilidade de ocorrência destes eventos utilizando uma escala de 0 a 10 (zero a dez), sendo atribuído valor 10 para um evento com alta probabilidade de ocorrência e 0 para um evento que tenha baixa probabilidade. Além disso, efetuou-se a identificação da favorabilidade ou desfavorabilidade, também em uma escala de 0 a 10 (zero a dez), sendo atribuído 10 para um evento com alta favorabilidade e 0 para outro que possua elevado grau de desfavorabilidade. Os eventos receberam os valores descritos na tabela 3:

Tabela 3 – Grau de probabilidade e favorabilidade dos eventos

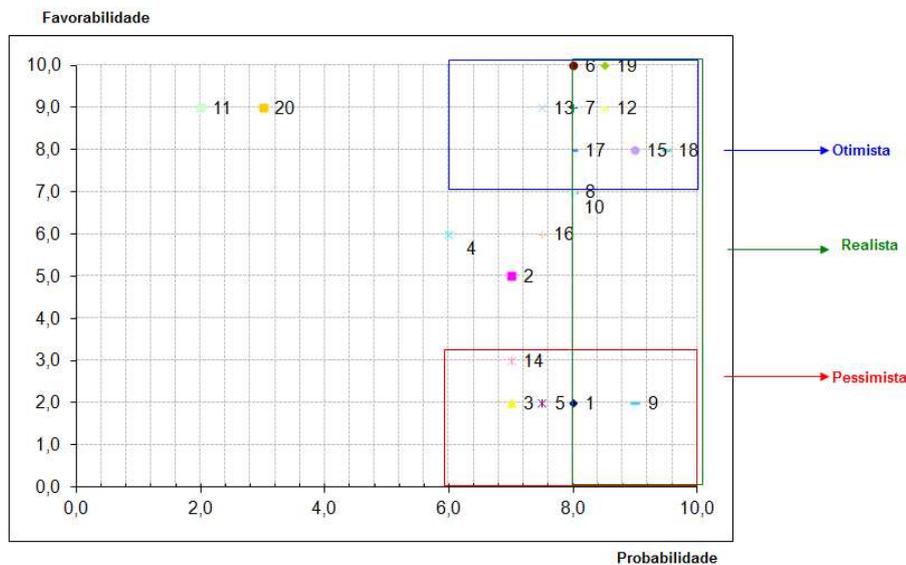
Nº	Eventos	Probabilidade	Favorabilidade
1	Baixo crescimento do PIB	8,00	2,0
2	Manutenção da participação da indústria na composição do PIB	7,00	5,0
3	Diminuição na geração de empregos	7,00	2,0
4	Valorização do dólar	6,00	6,0
5	Baixo crescimento da renda nacional	8,00	2,0
6	Melhor qualificação educacional e profissional da mulher	8,00	10,0
7	Aumento do consumo de calçados femininos	8,00	9,0
8	Diminuição das empresas de grande porte e aumento das pequenas e médias	8,00	7,0
9	Manutenção da produção das empresas calçadistas em outros Estados, principalmente Nordeste.	9,00	2,0
10	Aumento no tempo de contribuição para aposentadoria da mulher.	8,00	7,0
11	Aumento da licença maternidade.	2,00	9,0
12	Posicionamento favorável do Governo em relação à Indústria Calçadista.	8,00	9,0
13	Impacto positivo da criação do Instituto do Calçado na qualificação da mão de obra feminina.	8,00	9,0
14	Posicionamento desfavorável do Sindicato Trabalhista em relação à manutenção de empregos.	7,00	3,0
15	Redução do número de filhos por família.	9,00	8,0
16	Aumento da taxa de divórcios.	7,00	6,0
17	Mudança da figura do mantenedor individual masculino para o coletivo.	8,00	8,0

18	Aumento na vida útil das trabalhadoras.	9,00	8,0
19	Aumento na taxa de mulheres economicamente independentes.	8,00	10,0
20	Aumento na taxa de doenças relacionadas ao Zika Vírus.	2,00	9,0

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme as notas apresentadas na tabela acima, o gráfico representando os três cenários foi elaborado:

Figura 1 – Gráfico de cenários



Fonte: Elaborado pelos autores

Dentro do cenário otimista, eventos medianos ou muito favoráveis (F) e com médias e altas probabilidades (P) de virem a ocorrer, estão inseridos os eventos: (6) Melhor qualificação educacional e profissional da mulher, (7) Aumento do consumo de calçados femininos, (8) Diminuição das empresas de grande porte e aumento das pequenas e médias, (12) Posicionamento favorável do Governo em relação à Indústria Calçadista, (13) Impacto positivo da criação do Instituto do Calçado na qualificação da mão de obra feminina, (15) Redução do número de filhos por família, (17) Mudança da figura do mantenedor individual masculino para o coletivo, (18) Aumento na vida útil das trabalhadoras e (19) Aumento na taxa de mulheres economicamente independentes.

Dentro do cenário pessimista, eventos medianos ou muito desfavoráveis, se encontram os eventos: (1) Baixo crescimento do PIB, (3) Diminuição na geração de empregos, (5) Baixo crescimento da renda nacional, (9) Manutenção da produção das empresas calçadistas em outros Estados, principalmente Nordeste

e (14) Posicionamento desfavorável do Sindicato Trabalhista na manutenção de empregos.

Dentro do cenário realista, eventos com alta probabilidade (P) de virem a ocorrer, favoráveis ou desfavoráveis, têm-se os eventos: (1) Baixo crescimento do PIB, (6) Melhor qualificação educacional e profissional da mulher, (7) Aumento do consumo de calçados femininos, (8) Diminuição das empresas de grande porte e aumento das pequenas e médias, (9) Manutenção da produção das empresas calçadistas em outros Estados, principalmente Nordeste, (10) Aumento no tempo de contribuição para aposentadoria da mulher, (12) Posicionamento favorável do Governo em relação à Indústria Calçadista, (15) Redução do número de filhos por família, (17) Mudança da figura do mantenedor individual masculino para o coletivo, (18) Aumento na vida útil das trabalhadoras e (19) Aumento na taxa de mulheres economicamente independentes.

Quanto à matriz de impactos cruzados, os resultados obtidos se encontram inseridos na tabela 4:

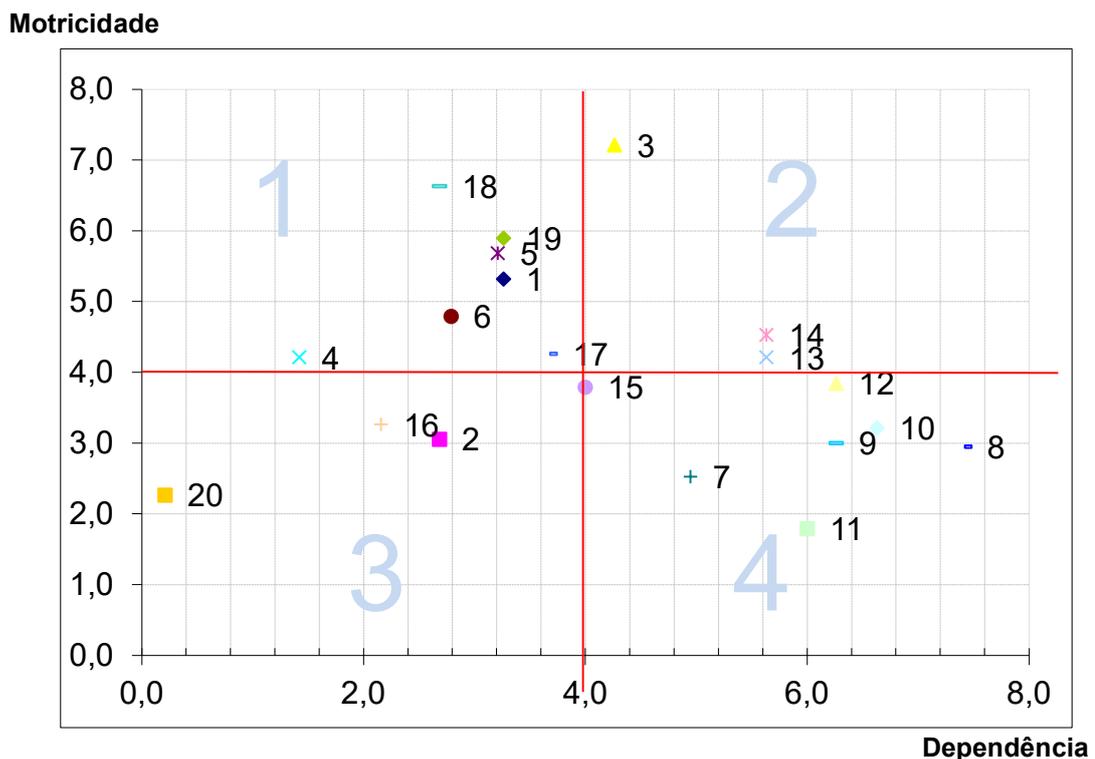
Tabela 4 – Matriz de impactos cruzados

Evento	Prob.%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Dep.
1	8		3	10	8	10	2	2	0	0	2	1	0	2	2	3	0	0	8	8	1	3,3
2	7	6		8	8	8	0	2	0	5	0	0	2	2	2	3	0	1	1	3	0	2,7
3	7	10	5		8	10	0	0	3	5	9	1	2	2	5	2	2	1	9	6	1	4,3
4	6	8	0	8		7	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1,4
5	8	10	3	10	8		0	0	0	2	1	1	2	2	4	3	1	0	6	7	1	3,2
6	8	0	0	0	0	2		0	0	0	3	1	0	10	0	7	3	8	6	9	4	2,8
7	8	8	5	8	7	8	6		2	3	3	0	4	6	1	7	3	7	7	8	1	4,9
8	8	9	8	10	8	7	8	9		9	9	9	10	10	10	2	2	5	7	8	1	7,4
9	9	9	8	9	2	8	8	6	2		5	7	10	9	10	2	2	5	8	8	1	6,3
10	8	9	2	10	2	3	3	3	8	10		8	10	2	8	10	10	10	8	2	8	6,6
11	2	2	2	8	2	4	3	3	9	9	3		9	2	8	10	10	10	8	2	10	6,0
12	8	10	8	8	10	8	8	9	8	8	2	2		9	8	2	2	2	6	8	1	6,3
13	8	9	4	9	3	8	10	5	10	2	2	2	9		9	2	2	2	8	10	1	5,6
14	7	8	8	10	8	9	8	7	9	2	2	2	9	2		2	2	2	8	8	1	5,6
15	9	3	0	9	2	8	6	0	0	0	4	0	1	0	6		4	8	10	5	10	4,0
16	7	0	0	7	1	2	3	0	0	1	1	0	0	0	4	3		6	7	4	2	2,2
17	8	0	0	8	0	6	8	0	1	1	2	0	2	6	7	2	8		9	10	0	3,7
18	9	0	0	0	0	0	8	0	2	0	10	0	1	8	0	6	5	5		6	0	2,7
19	8	0	2	3	3	0	10	0	2	0	3	0	1	8	0	6	6	9	9		0	3,3
20	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0		0,2
Motric		5,3	3,1	7,2	4,2	5,7	4,8	2,5	2,9	3,0	3,2	1,8	3,8	4,2	4,5	3,8	3,3	4,3	6,6	5,9	2,3	

Fonte: Elaborado pelos autores

Com os dados acima, a matriz de impactos cruzados gerou o seguinte gráfico considerando os aspectos de motricidade e dependência:

Figura 2 – Gráfico de motricidade X dependência



Fonte: Elaborado pelos autores

No primeiro quadrante (1) encontramos os eventos considerados como Forças Motrizes, pois apresentam os eventos que exercem bastante influência sobre os demais e ao mesmo tempo sofrem pouca influência por parte dos demais. São eles: (1) Baixo crescimento do PIB, (4) Valorização do dólar, (5) Baixo crescimento da renda nacional, (6) Melhor qualificação educacional e profissional da mulher, (17) Mudança da figura do mantenedor individual masculino para o coletivo, (18) Aumento na vida útil das trabalhadoras e (19) Aumento na taxa de mulheres economicamente independentes.

Os eventos abrangidos pelo segundo quadrante (2) são considerados eventos De Ligação. Estes possuem alta motricidade e dependência, por esse motivo, estão simultaneamente influenciando e sendo influenciados pelos demais. Os eventos são: (3) Diminuição na geração de empregos, (13) Impacto positivo da criação do

Instituto do Calçado na qualificação da mão de obra feminina e (14) Posicionamento desfavorável do Sindicato Trabalhista na manutenção de empregos.

No terceiro quadrante (3) têm-se os eventos conhecidos como Autônomos. Por possuírem baixa motricidade e dependência, estes eventos não apresentam alta capacidade de influenciar e, ao mesmo tempo, não são facilmente influenciados. São eles: (2) Manutenção da participação da indústria na composição do PIB, (16) Aumento da taxa de divórcios e o (20) Aumento na taxa de doenças relacionadas ao Zika Vírus.

Enfim, o quarto quadrante (4) abrange os eventos De Resultado. São assim denominados por demonstrarem baixa motricidade e alta dependência, ou seja, exercem pouca influência em outros eventos, mas por outro lado, são altamente influenciados pelos demais. Compreende os eventos: (7) Aumento do consumo de calçados femininos, (8) Diminuição das empresas de grande porte e aumento das pequenas e médias, (9) Manutenção da produção das empresas calçadistas em outros Estados, principalmente Nordeste, (10) Aumento no tempo de contribuição para aposentadoria da mulher, (11) Aumento da licença maternidade, (12) Posicionamento favorável do Governo em relação à Indústria Calçadista e (15) Redução do número de filhos por família.

Conclusão

O trabalho teve por finalidade contribuir para melhor entendimento do mercado de trabalho feminino na indústria calçadista de Franca, bem como fornecem subsídios para a definição de estratégias mais assertivas, através da técnica prospectiva, possibilitando a redução das incertezas ambientais. Dessa forma, o presente estudo teve por objetivo prospectar cenários para o trabalho da mulher na indústria calçadista de Franca-SP, em um horizonte temporal de cinco anos (2017-2021).

A partir das pesquisas realizadas com pessoas ligadas às áreas de calçados na cidade de Franca foi possível traçar 20 eventos que podem contribuir para o aumento, estagnação ou diminuição do trabalho feminino nas empresas calçadistas.

Destes, foi possível verificar no cenário mais otimista a presença de 45% dos eventos, no cenário pessimistas a presença de 25% dos eventos, já no cenário

realista a presença de 55% dos eventos, destacando que destes, 07 eventos estão no cenário otimista e 02 no cenário pessimista.

Eventos econômicos e sociais mostraram-se de grande Probabilidade, podendo impactar diretamente no aumento ou diminuição do trabalho feminino nas empresas calçadistas, como por exemplo, no evento Dezenove (19) – Aumento na taxa de mulheres economicamente independentes e evento Seis (06) – Melhor qualificação educacional e profissional da mulher.

Vale destacar também um ponto de atenção no evento (09) – Produção Calçadista em outros Estados, principalmente Nordeste. Esta migração na produção das empresas calçadistas para outros Estados interfere negativamente na geração de empregos da cidade e conseqüentemente na geração de empregos para a mulher, há um crescente movimento nesta migração, empresas de grande porte como Democrata, Mariner, Free Way, entre outras diminuíram drasticamente sua produção na cidade de Franca e aumentaram nos Estados Nordestinos.

Nesta semana, mais precisamente no dia 27/09/2016, foi anunciado publicamente que a empresa Ferracini, uma das empresas que mais contratam em Franca, investirá cerca de 12 milhões de reais na abertura de uma fábrica na Bahia gerando assim, cerca de 300 empregos diretos naquele Estado.

Não há o que se condenar estas empresas, visto que o motivo da existência das mesmas é o lucro e elas precisam procurar locais aonde há maior probabilidade disto acontecer.

Há que se fazer um debate mais profundo, se esta “Guerra fiscal” é vantajosa, pois estes Estados oferecem várias vantagens tributárias, Municípios incentivam a geração de emprego subsidiando treinamentos e espaços físicos, enquanto o Estado de São Paulo nada faz para manter estas empresas.

Mesmo assim, a prospecção atingiu seu objetivo, mostrando claramente uma inversão no cenário produtivo Francano, ou seja, nos últimos anos, a mulher vem conquistando um espaço significativo no arranjo produtivo local, ganhando espaço através de seu empenho em levar uma condição de vida melhor para ela própria e para sua família através do desenvolvimento intelectual, cultural e conseqüentemente profissional.

Não há dúvidas que um futuro bem promissor aguarda esta mão de obra feminina, desde que, o Município, Estado e Governo Federal cumpram com seu papel

político incentivando a criação de empregos, a geração de renda e principalmente o desenvolvimento regional.

Referências

ALMEIDA, F. C.; ONUSIC, L. M.; MACHADO NETO, A. J. Proposições e experimentos sobre o método de análise de cenários no varejo brasileiro. Anais da Assembléia Anual 2005, *CLADEA Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administration*, 2005, Santiago (Chile).

BARBOSA, Agnaldo de Sousa. *Empresariado fabril e desenvolvimento econômico: empreendedores, ideologia e capital na indústria do calçado (Franca, 1920-1990)*. São Paulo: Hucitec/FAPESP, 2006.

BLANNING, R. W.; REINING, B. A. *Building scenarios for Hong Kong Using EMS*. Long Rang Planning, v. 31, n. 6, p. 900-910, 1998.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm> Acesso em 26 set. 2016.

BRUSCHINI, C. Trabalho feminino: trajetória de um tema, perspectivas para o futuro. *CIEC - Estudos Feministas*, Rio de Janeiro, ano 2, n.1, 1º Semestre/1994, p.17-32.

DRUCKER, Peter F. *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. New York: Harper & Row, 1969.

GIRÃO, I. C. C. *Representações sociais de gênero: suporte para as novas formas de organização do trabalho*. 2001. 130f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

JÚLIO, Carlos Alberto. *Reinventando você: a dinâmica dos profissionais e a nova organização*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KAHN, H.; WIENER, A. *The year 2000, a framework for speculation on the next thirty-three years*. New York: MacMillan, 1967.

MACHADO NETO, A. J.. QUINTANA, H. M.. *Break points e o atacarejo: prospecção de cenários para uma loja de auto-serviço da cidade de Franca/SP*. XVI SEMEAD Seminários em Administração, out. 2013. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/trabalhosPDF/715.pdf>> Acesso em: 18 set. 2016.

MARCIAL, E. C. e GRUMBACH, R. J. S. *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*. 4.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade; PINTO, Ricardo Lopes. *Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos*. São Paulo: Atlas, 2001.

MURARO, Rose Marie. A Mulher do terceiro milênio: uma história da mulher através dos tempos e suas perspectivas para o futuro. 2. ed. Rio de Janeiro : Rosa dos Tempos, 1992.

PORTER, M. E. *The competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.

SANTOS, T. Divisão sexual do trabalho na indústria calçadista do Vale dos Sinos, Rio Grande do Sul: visibilizando práticas e representações. *Mulher e Trabalho*, Porto Alegre, v. 4, p. 73-84, 2004.

SCHWARTZ, P. *The art of the long view* - Book Summary. Edmonton: Taylor Financial Group, 2005. Disponível em: http://ethicaladvisor.com/pdf/books/THE_ART_OF_THE_LONG_VIEW.pdf. Acesso em 31 mai. 2016.

SILVA, W. R. *Um modelo de cenários prospectivos para o setor de prestação de serviços no ensino superior: o caso do Uni-FACEF – Centro Universitário de Franca*. 125 f. (Dissertação em Desenvolvimento Regional). Uni-FACEF – Centro Universitário de Franca, 2013.

STREBEL, P. *Breakpoints: how managers exploit radical business change*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

TALEB, Nassim N. *The black swan: the impact of the highly improbable*. New York: Random House, 2007.

TOMAZINI, Maria Lúcia Vannuchi. *A mulher na fábrica de sapatos: trabalho e gênero na indústria calçadista de Franca (SP)*. 2003. 313 f. Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara, 2003. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/106299>> Acesso em 27 set. 2016.

WACK, P. *Scenarios: shooting the rapids*. Boston: Harvard Business Review, 1985.

WACK, P. *Scenarios: uncharted waters ahead*. Boston: Harvard Business Review, 1985.