

ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DO COURO NA REGIÃO DE PIRACICABA, SP

Lilian Cristina Anefalos¹
Suely de Fátima Ramos Silveira²

1 - INTRODUÇÃO¹

O setor coureiro tem crescido significativamente, em nível mundial, nos últimos anos, havendo um deslocamento dos centros de produção dos países da Europa e dos EUA para países do Extremo Oriente e Sul-americanos, destacando-se Índia, Coréia, Argentina e Brasil (CAMPANÁRIO & SILVEIRA, 1988).

Essa mudança do eixo produtivo deve-se, principalmente, ao menor custo relativo da mão-de-obra dos novos produtores, além das severas restrições das políticas ambientais dos países produtores tradicionais da indústria do couro e às facilidades oferecidas pelos países que desejam exportar suas matérias-primas com maior valor agregado.

O Brasil, que detém 35% do rebanho comercial mundial, exportou 10,40 milhões de couros bovinos, em 1996, sendo 54% do total exportado destinado para países europeus, cujo continente possui a maior oferta mundial de couros acabados (EXCLUSIVO COURO E CALÇADOS, 1996).

O presente trabalho tem por objetivo estudar alguns segmentos que compõem a cadeia produtiva do setor coureiro, enfatizando alguns aspectos da organização do mercado na região de Piracicaba, SP. Especificamente será realizado um estudo de casos, enfocando dois subsistemas: um curtume e duas indústrias manufatureiras.

Para tanto, o trabalho foi dividido em quatro partes, incluindo esta introdução, que caracterizará a cadeia produtiva da indústria do couro e a contextualizará sob o ponto de vista internacional e nacional. Na segunda, será descrita a metodologia, na terceira, será apresentada o estudo de casos e, na quarta parte, serão

apresentadas as discussões finais.

1.1 - Descrição da Cadeia Produtiva

Inserida no *agribusiness*, a cadeia produtiva do couro inicia-se com a produção animal por meio da atividade pecuária, seguida pelo abate dos animais, quando é realizado o descarte nos abatedouros. Nessa fase são aplicados conservantes às peles dos animais, podendo ser por meio de salga ou pela aplicação de produtos químicos. A pele, nesse estágio, é vendida para os curtumes, onde será submetida a outros processos até que se obtenha o couro, assim chamado por ser material não putrescível. A partir daí, o couro é matéria-prima de várias atividades manufatureiras, podendo ser utilizado na fabricação de calçados, bolsas, luvas, roupas, cintos, malas, coleiras para animais domésticos, acessórios para equipamentos de tração animal e outros artigos, que serão comercializados no mercado interno ou exportados. A representação da cadeia produtiva é apresentada na Figura 1.

1.2 - O Setor Coureiro no Contexto Internacional

A Europa é o maior ofertador mundial de couros acabados, destacando-se a Itália, a França e a Espanha, que produziram 45, 38 e 31 milhões de peças de couros acabados, respectivamente, em 1991 e, fora desse continente, sobressaíram as produções apresentadas pelos EUA, 27 milhões e pelo Brasil, 26 milhões, naquele mesmo ano, de acordo com UN-Industrial Statistics, 1991 e AICSUL, 1990, citados por BUZZINI (1992).

Os países que mantêm forte tradição na produção de couros estão envolvidos também com a fabricação de seus artefatos (calçados, bolsas, artigos para viagem, etc.), mantendo posição mundial no circuito da moda, particularmente Itália, França e Espanha.

¹Engenheiro Agrônomo, Pesquisador Científico do Instituto de Economia Agrícola.

²Economista, MS, Técnico do Departamento de Engenharia Agrícola da Universidade Federal de Viçosa (UFV).

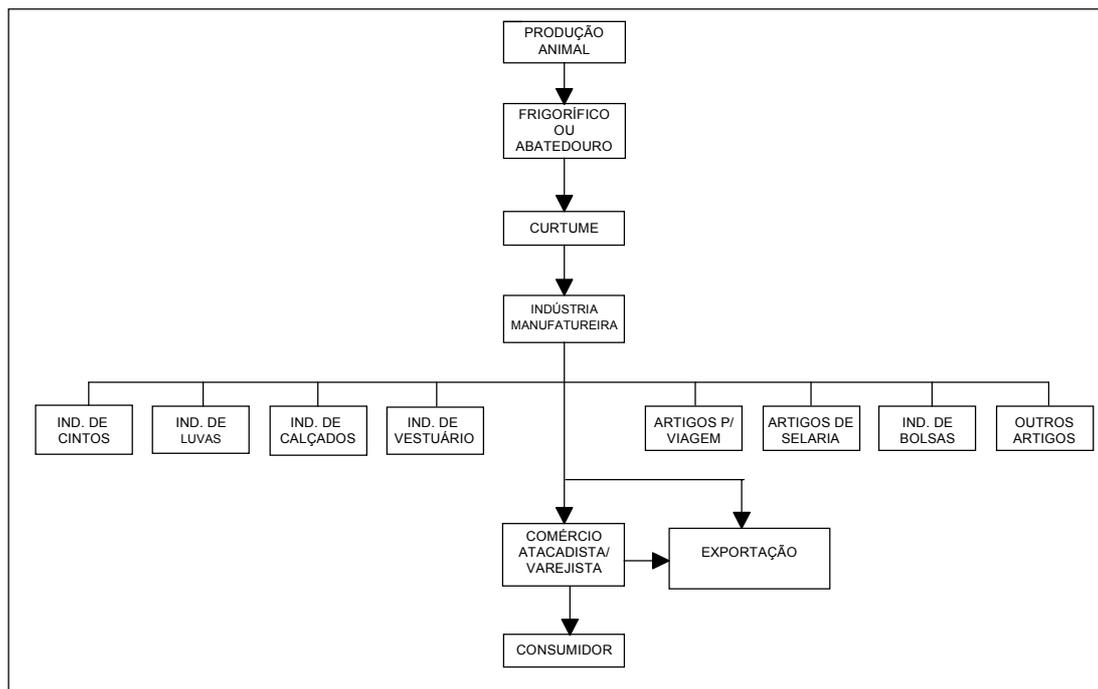


Figura 1 - Cadeia Produtiva do Couro.

Fonte: Dados da pesquisa.

As estratégias de mercado dos produtores de países europeus e dos Estados Unidos têm sido voltadas para a produção de artefatos de couro que envolvam produtos de maior valor

agregado, investindo em *design* e *griffes*. Utilizam como suporte tecnologias de ponta nos processos produtivos, investindo, cada vez mais, em microeletrônica para automação industrial, sendo os sistemas CAD/CAM³ os mais usados, e desenvolvendo novas técnicas de administração e controle de qualidade de seus produtos.

³Segundo COUTINHO & FERRAZ (1993) a técnica *Computer Aided Design* (CAD) permite que o modelista ou operador elabore o modelo do produto desejado, especificando medidas e escalas, reduzindo significativamente o tempo gasto na confecção dos protótipos e agilizando as alterações. A tecnologia *Computer Aided Manufacturing* (CAM), aplicada nas atividades de corte, por exemplo, permite o corte a jato d'água (*water jet*) e o corte a laser através da programação de instruções, podendo ser aplicada tanto em couro como em materiais sintéticos. As perspectivas de integração CAD/CAM são uma tendência irreversível na indústria, principalmente na de calçados.

A concentração da produção de couros e de seus produtos derivados em países em desenvolvimento constitui uma tendência, apesar da Itália vir mantendo seus níveis de produção. Especificamente a indústria de calçados de couro, considerada tradicional, madura e de mão-de-obra intensiva, tem-se mostrado competitiva e vem-se expandindo no mercado internacional devido aos baixos salários.

Nesse contexto, o crescimento da produção de calçados no Brasil refletiu diretamente no declínio da produção de países desenvolvidos como os EUA e a Inglaterra (ALVES FILHO, 1991).

1.3 - O Setor Coureiro no Contexto Nacional

O rebanho bovino brasileiro evoluiu de

129,60 milhões de cabeças em 1986, para 153,15 milhões em 1996. No mesmo período, a produção para abate passou de 21,40 para 25,63 milhões de cabeças, representando um crescimento do volume de abates no Brasil da ordem de 36%, ou um crescimento médio anual de 3%, o que é explicado pela redução da idade de abate e pelo aumento contínuo do rebanho (ANUÁRIO, 1996).

A quantidade de couro cru de bovino recebida pelos curtumes variou entre 23,83 milhões de unidades em 1991 e 21,03 milhões em 1994, sendo o Estado do Rio Grande do Sul o principal produtor do país (Tabela 1).

TABELA 1 - Quantidade de Couro Cru de Bovino de Origem Nacional, Recebida pelos Curtumes, Segundo as Unidades da Federaç|o com os Maiores Volumes, 1991-94

País/Estado	1991	1992	1993	1994
Brasil	23.825.763	21.835.309	21.441.397	21.029.945
Minas Gerais	3.137.172	1.915.487	1.953.600	2.091.068
S o Paulo	4.911.360	5.678.119	5.602.180	5.041.398
Paraná	3.415.700	3.260.331	2.805.653	3.018.204
Santa Catarina	885.199	842.787	1.136.624	1.079.957
Rio Grande do Sul	7.395.540	6.895.600	6.351.438	5.875.776

Fonte: Fundaç|o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Pesquisa Anual do Couro (1995).

De acordo com o Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil (CICB), no primeiro semestre de 1996 foram exportadas 6,43 milhões de unidades de couro, gerando uma receita de US\$302,980 milhões, o que representou um crescimento de 71,93% e 21,39%, respectivamente, em relação ao mesmo período de 1995. Os couros *wet-blue*⁴ totalizaram 4,16 milhões de unidades, gerando uma arrecadação de US\$165,97 milhões, enquanto foram exportadas 877,49 mil peças acabadas, obtendo-se uma receita de US\$75,20 milhões (Tabela 2).

Apesar do crescimento das exportações, é importante que aspectos qualitativos do couro sejam aprimorados, com vistas à sobre-

vivência e ao crescimento da indústria coureira brasileira no mercado internacional. A utilização correta de insumos químicos, aliada ao uso de máquinas modernas, se constituem em requisitos básicos para obtenção de couros de melhor qualidade.

De acordo com CAMPANÁRIO & SILVEIRA (1988), outros aspectos que merecem maior atenção do setor coureiro também estão relacionados a alguns problemas que dificultam a obtenção de couros com melhor padrão de qualidade, tais como: ectoparasitoses (bernes, carrapatos, bicheiras, etc.), representando 40% das perdas em relação ao total dos defeitos das peles nacionais; identificação do rebanho com marcas de fogo (10%); cercas de arame farpado (5%); outras causas (5%).

Ainda segundo os mesmos autores, no processo de abate dos animais ocorrem outros problemas que influenciam na qualidade da pele, tais como: esfolia deficiente (cortes de faca,

⁴De acordo com CENTRO TECNOLÓGICO DO COURO, CALÇADOS E AFINS (1994), *wet-blue* são couros curtidos ao cromo, permanecendo úmidos, e podem ser estocados e comercializados nesse estado.

manchas de sangue e de urina), representando 20% dos estragos; salga deficiente (manchas de sal), concorrendo com 10%; transporte (longos percursos em caminhões inadequados, com parafusos e outras ferragens pontiagudas), má conservação (ataque bacteriano, manchas de ácidos graxos, putrefação) e outras causas (10%).

Embora o enfoque de análise seja o setor coureiro, é importante ressaltar as suas interações com o da pecuária, pois o valor econômico da pele dos animais só existe a partir do frigorífico (ou abatedouro), não havendo estímulo para o pecuarista despender esforços na manutenção da qualidade desse produto.

Segundo a Pesquisa Anual de Couro, citada por PETTI (1996), as fontes de fornecimento de couro cru são representadas, em sua maioria, pelos matadores-frigoríficos (43,92%) e intermediários (40,90%), o restante procede de outras fontes (matadouros municipais, "outros curtumes" e de origem não identificada).

Outro segmento dessa cadeia refere-se à manufatura, que por sua vez é subdividido em: indústrias de calçados, de bolsas, de artigos para viagem, de luvas, entre outros.

A indústria de calçados é a principal componente desse segmento e, em 1996, obteve um faturamento de US\$7,00 bilhões, liderando as atividades manufatureiras. A receita com exportações de calçados, até novembro de 1996 (e embarques de dezembro), totalizou mais de US\$1,50 bilhão, refletindo um incremento sobre o ano anterior, quando se obteve uma receita de US\$1,41 bilhão. Esses valores dão indícios de

TABELA 2 - Exportação de Couros, Brasil, 1995-96

Tipo	1995			1996 ¹		
	Nº de couros	US\$	Valor médio	Nº de couros	US\$	Valor médio
Salgado	51.743	1.247.336	17,14	620.767	10.639.239	17,14
Wet-blue	2.315.324	128.562.186	39,86	4.164.556	165.979.926	39,86
Crust	653.405	49.462.465	66,52	769.099	51.158.243	66,52
Acabados	720.550	70.312.326	97,58	877.496	75.203.257	85,70
Total	3.741.022	249.584.313	47,11	6.431.928	302.980.665	47,11

¹Dados parciais.

Fonte: Exclusivo Couro e Calçados (1996).

recuperação dessa indústria, após as dificuldades enfrentadas devido ao Plano Real, no âmbito interno, devido principalmente à taxa de câmbio, e no âmbito externo, à globalização, decorrente da concorrência com países asiáticos (China, Indonésia, Tailândia e outros), que ofertam produtos a baixos preços, pois seus custos de mão-de-obra são reduzidos (EXCLUSIVO, 1996).

Deve-se considerar, no entanto, que esse otimismo não se repete em São Paulo, uma vez que o setor ainda não reagiu à concorrência com produtos importados, e nem à perda das grandes fábricas para os Estados do Nordeste, principalmente para o Ceará, Bahia, Pernambuco e Paraíba, devido aos seus salários mais baixos e à sua grande oferta de mão-de-obra. Com isto, a tendência será de restarem apenas pequenas e médias indústrias no Estado, voltadas exclusivamente para o mercado interno (ALVES, 1997).

Deve-se ressaltar que a indústria manufatureira do couro se inseriu no comércio internacional subordinada a uma estratégia de segmentação de mercado, vendendo os produtos brasileiros em regiões específicas. A indústria atua nesse mercado sem desenvolver o *design* dos produtos que comercializa e sem consolidar sua marca.

Especificamente em relação aos calçados, esse comportamento decorre da estratégia da indústria nacional de preservação e fortalecimento de sua posição competitiva no mercado externo, no segmento de calçados de couro de médio preço (COUTINHO & FERRAZ, 1993).

Mesmo os sistemas CAD/CAM tendo se tornado uma tendência irreversível nos países europeus e nos EUA, no Brasil, o emprego de equipamentos com tecnologia microeletrônica ainda são de uso restrito, embora algumas grandes empresas já os utilizem.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

A teoria da organização industrial analisa a estrutura dos mercados, a conduta e o desempenho das firmas. Esse modelo, sendo uma evolução frente ao neoclássico, possibilita analisar o comportamento e o relacionamento dessas empresas.

A estrutura de mercado se refere às

características organizacionais desse mercado, determinando onde as empresas atuam no amplo espectro entre o monopólio e a competição, afetando a conduta competitiva das firmas e influenciando o desempenho delas (CONNOR; ROGERS; MUELLER, 1985).

Segundo KOCH (1980), a conduta da firma depende da organização e da estrutura do mercado que refletem as condições básicas de oferta e demanda. A estrutura do mercado influencia a conduta das empresas, contudo, a causalidade desse modelo, em muitos casos, nem sempre é unidirecional.

O desempenho, de acordo com ALVES FILHO (1991), diz respeito ao nível de sucesso ou fracasso de uma firma em relação à outra ou em relação a si mesma num instante anterior, baseado em objetivos estabelecidos por ela. Existem inúmeros indicadores para medir essa variável, devido às diferentes naturezas e amplitudes do mercado analisado.

Segundo a teoria do preço, sob o enfoque da teoria dos custos de transação pode-se abordar a eficiência das relações contratuais entre os diferentes elos dos sistemas produtivos, analisar sua coordenação competitiva frente ao comportamento dos consumidores e intermediários finais, de acordo com conceitos fundamentais como instituições, organizações, coordenação, eficiência, transação, contratos e estruturas de governança. Deve-se lembrar que a análise institucional parte da premissa de que o ambiente econômico é caracterizado por riscos, incerteza, oportunismo, assimetria da informação, racionalidade limitada, risco moral e seleção adversa (JANK, 1996).

Sob o enfoque da teoria dos mercados contestáveis⁵ tem-se a possibilidade de: analisar a estrutura da indústria como sendo endogenamente determinada por fatores econômicos; avaliar o papel da ameaça de entrada de novas firmas sobre o comportamento das já estabelecidas

⁵Conforme FARINA (1990, p.7), "um mercado é dito contestável se as firmas estabelecidas são vulneráveis à entrada do tipo *hit and run*. Isto quer dizer que face à perspectiva de obter lucros extra-econômicos, firmas concorrentes potenciais podem ser atraídas para esse mercado, beneficiar-se do lucro, antes que as empresas já estabelecidas possam alterar seus preços e, se necessário, sair do negócio. Para que isso seja possível, não pode haver barreiras à entrada, de qualquer espécie, nem custos para saída (*sunk costs*). O papel desempenhado na teoria tradicional, pela hipótese de que as firmas são tomadoras de preço, é aqui substituído pela rápida entrada e saída".

das no mercado; estudar as firmas que produzem mais de um produto; estabelecer condições sob as quais o comportamento das firmas oligopolistas é determinado. Esse enfoque estabelece que, em mercados perfeitamente contestáveis, mesmo a firma monopolista operará de forma eficiente e não obterá mais do que a taxa normal de lucratividade (BARROS, 1993).

Considerando-se a vertente da estratégia empresarial, o principal modelo é apresentado por PORTER (1991), no qual a tomada de decisão nas empresas é enfocada sob o prisma de suas relações com fatores exógenos e/ou do ambiente competitivo, privilegiando suas estratégias individuais.

Ainda segundo o mesmo autor, a estratégia competitiva vai influenciar nas diferentes habilidades das empresas em se relacionar com o mercado, considerando como principal aspecto, a indústria ou as indústrias com as quais elas competem. O grau de concorrência entre as indústrias resultará da interação de cinco forças competitivas: ameaça de entrada de novos concorrentes potenciais; ameaça de produtos e serviços substitutos; poder de negociação (barganha) dos compradores; poder de negociação dos fornecedores; rivalidade entre os atuais concorrentes (competição entre as empresas da indústria) (Figura 2).

Das vertentes teóricas apresentadas, a organização industrial é a que busca analisar a estrutura dos mercados, a conduta e o desempenho das firmas, conforme, no mínimo, dois enfoques principais: o primeiro se refere ao paradigma estrutura-conduta-desempenho, que é descritivo e permite uma visão geral da área de estudo da organização industrial; o segundo é o paradigma da teoria do preço, que utiliza modelos microeconômicos para explicar o comportamento da firma e as estruturas de mercado (CARLTON & PERLOFF, 1991, citado por MORAES, 1996).

A vertente da estratégia empresarial, segundo a corrente de pensamento de Michael Porter, privilegia as empresas e suas estratégias individuais para escolher e implementar uma estratégia genérica a fim de obter e sustentar uma vantagem competitiva. A partir da visão da firma, o autor extrapola a questão das vantagens competitivas para indústrias e nações (PORTER, 1992). Mesmo voltado para o estudo das empresas, Porter menciona as grandes contribuições da organização industrial (paradigma estrutura-

conduta-desempenho, teoria dos oligopólios, teoria dos jogos) para a administração estratégica das mesmas. No modelo de Porter frequentemente é utilizada a metodologia de pesquisa baseada no estudo de casos para a análise no nível da firma individual (JANK, 1996).

O enfoque sistêmico do estudo de casos contempla a análise conjunta de todos os participantes de uma determinada cadeia produtiva, abrangendo desde os fornecedores de insumos, a produção, o processamento, até a comercialização; sendo analisadas também as instituições e os contratos envolvidos na cadeia. Consideram-se três níveis de análise: (i) micro, que se refere à organização, à tecnologia e às vantagens e/ou desvantagens competitivas da empresa e do ambiente onde atuam; (ii) identificação da divisão de poder, do sistema de coordenação, das pressões e mudanças da empresa em relação ao sistema; (iii) macro, que inclui governo, políticas, etc. (MARQUES, 1994).

Diante do exposto, utilizou-se o método do estudo de casos, procurando focar, dentre os ramos da teoria da organização industrial, o paradigma estrutura-conduta-desempenho e a teoria dos mercados contestáveis para verificar aspectos da estrutura, conduta e desempenho

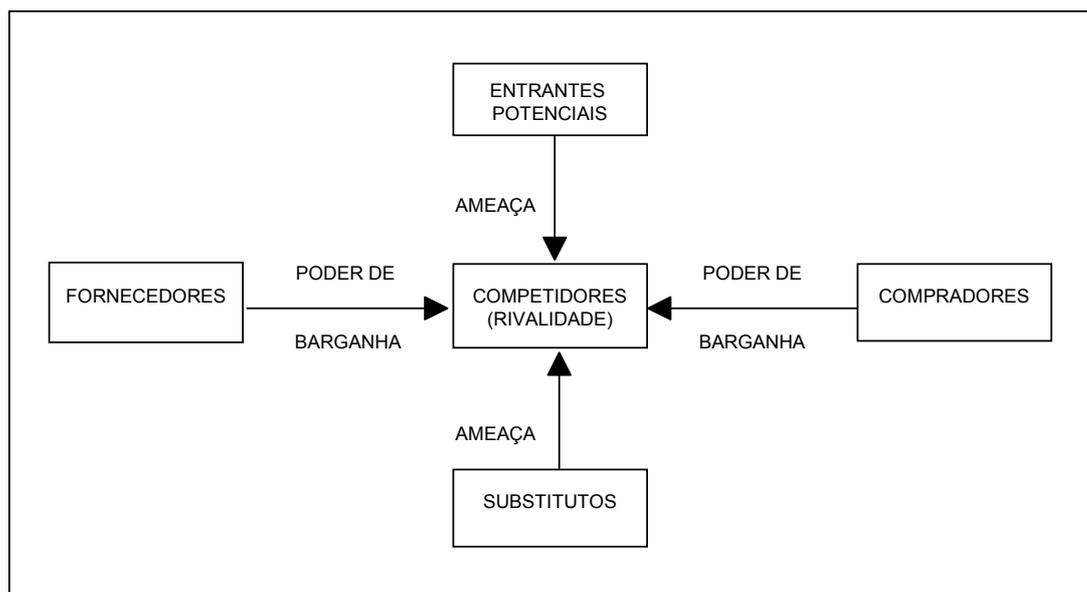


Figura 2 - Forças Competitivas na Indústria.
Fonte: Porter (1991).

das firmas estudadas. Além disso, utilizou-se o modelo de Porter em um dos casos analisados para caracterização da empresa quanto à sua estratégia competitiva.

2.1 - Área de Estudo

A área estudada compreende a Região de Governo de Piracicaba (RG - Piracicaba), e é constituída pelos seguintes municípios: Águas de São Pedro, Capivari, Charqueada, Elias Fausto, Mombuca, Piracicaba, Rafard, Rio das Pedras, Santa Maria da Serra e São Pedro (ANUÁRIO, 1993).

Com população estimada de 369.480 pessoas, a RG - Piracicaba gerou cerca de 1,23% da renda total do Estado de São Paulo, em 1991. A região, no período de outubro de 1993 a abril de 1996, apresentou taxas de desempenho econômico semelhantes às do Estado, quando comparados seus indicadores de atividade econômica (FUNDAÇ O, 1996)⁶.

Nessa região predomina a atividade in-

dustrial, em cujo setor coureiro foram identificados seis curtumes, uma indústria de bolsas e uma de equipamentos de proteção industrial (EPI).

A análise será realizada sob o enfoque sistêmico dos estudos de casos, visando identificar alguns aspectos da organização desse mercado na região. Serão apresentados casos em diferentes tipos de empresas selecionadas, que atuam no setor coureiro, sendo: empresa "A": curtume; empresa "B": indústria de bolsas e empresa "C": indústria de equipamentos de proteção individual (EPI).

As informações foram obtidas por meio de entrevistas com os principais responsáveis por essas empresas, baseadas em questionários com perguntas definidas, possibilitando respostas subjetivas. As visitas foram realizadas somente uma vez em cada organização, apresentando-se, portanto, dados pontuais.

É importante ressaltar que os resultados dos casos estudados não devem ser generalizados para todo o setor, tendo em vista que as empresas identificadas na RG - Piracicaba são pequenas em relação ao setor coureiro brasileiro.

3 - ESTUDO DE CASOS

Nesta seção serão analisados os estudos de caso.

⁶Os indicadores de atividade econômica considerados foram: ICMS recolhido no mês pela indústria, comércio e agropecuária; consumo de energia elétrica industrial, rural e pelo comércio e serviços; movimentação bancária.

3.1 - Empresa "A":

A empresa "A" foi fundada em 1956. Como seu faturamento não foi revelado, estimou-se o seu valor a partir das informações obtidas, classificando-a como de pequeno porte⁷. Sua administração segue uma estrutura familiar. Possui quatorze funcionários no setor de produção e quatro administrativos.

3.1.1 - Estrutura do mercado

Os grandes curtumes e/ou indústrias processadoras brasileiras, de acordo com BUZZINI (1992), se concentram nas regiões de Novo Hamburgo (RS) com, aproximadamente, 500 empresas, e de Franca (SP) com, cerca de, 130 empresas. O mercado também abriga médias empresas, que têm conseguido uma boa participação em nível nacional e internacional, devido à qualidade dos seus produtos e ao uso de equipamentos com tecnologia moderna. Cabe lembrar que existem inúmeras pequenas empresas atuando em segmentos desse mercado.

Considerando que não existem dados disponíveis sobre o volume de peles vendidas para os curtumes da região estudada, bem como sobre o volume comercializado de couros na mesma, não foi possível identificar e medir o poder de mercado das empresas do setor, por meio do cálculo dos índices de distribuição das empresas e concentração.

A empresa "A" é tradicional do ramo, existindo mais cinco curtumes na região. Por seu porte, não determina preço no mercado, e os seus couros são voltados para o atendimento de empresas manufatureiras que se dedicam a segmentos específicos de mercado (selas, cintos, acessórios para animais domésticos e de tração).

Não existem barreiras geográficas para

obtenção de matéria-prima (existe um grande número de fornecedores) e para venda do produto (há um grande número de compradores), o que não impede outras empresas de atuarem nesse mercado.

Atualmente, exige-se que sejam instaladas estações de tratamento de água junto aos curtumes, para eliminação de resíduos resultantes do processamento das peles. Essa exigência é regulamentada por órgão governamental (Companhia de Tecnologia e de Saneamento Ambiental - CETESB) e visa a preservação do meio ambiente. Estima-se que o investimento para atender a essa regulamentação em curtumes de pequeno porte, que utilizam tanino no processamento, seja, em média, da ordem de R\$150 mil. As normas são mais rígidas para processos à base de cromo, devido à presença de mercúrio, elevando-se o custo da estação. Além disso, há um acréscimo nos custos operacionais, com elevação do consumo de energia elétrica, entre outros. Essas medidas podem representar uma barreira à entrada de novas empresas nesse mercado e, sobretudo, ameaçar a sobrevivência das empresas pequenas.

Outro aspecto importante, que pode constituir-se em uma barreira em potencial à entrada e à saída de novas firmas é o capital inicial exigido para instalação de plantas industriais (infra-estrutura, máquinas, etc.).

Diante do exposto, segundo a classificação apresentada por Guimarães, citado por MORAES (1996)⁸, pode-se afirmar que a empresa "A" está numa estrutura de mercado competitiva diferenciada.

3.1.2 - Conduta

A política de *marketing* da empresa é passiva, restringindo-se a anúncios regulares nas páginas amarelas e a indicações aos consu-

⁷De acordo com o Art. 2.º, Seção Única, Capítulo II, da Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, considera-se micro-empresa a pessoa jurídica, que tenha auferido, no ano calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$120.000,00; empresa de pequeno porte a pessoa jurídica, que tenha auferido, no ano calendário, receita bruta superior a R\$120.000,00 e igual ou inferior a R\$720.000,00. Conforme informações do SEBRAE, as empresas com receita bruta acima de R\$720.000,00 são consideradas de grande porte.

⁸As indústrias são classificadas em quatro tipos, baseados nas competições por preço e por diferenciação de produto: "indústria competitiva, onde existe a competição por preço, mas não por diferenciação de produto; indústria competitiva diferenciada, na qual existe a competição por preço e por diferenciação de produto; indústria oligopolista diferenciada ou oligopólio diferenciado, quando existe a competição por diferenciação de produto, mas não por preço; indústria oligopolista pura ou oligopólio homogêneo, na qual não ocorre nem competição por preço nem por diferenciação de produto" (MORAES, 1996, p.55).

midores, feitas por clientes ou por outros curtumes.

Em nível de produção, a mão-de-obra possui baixa qualificação e não recebe nenhum treinamento formal por parte da empresa.

Os administradores se mantêm informados sobre as tendências do mercado, tanto quanto aos preços como às novas tecnologias, participando de feiras anuais em Novo Hamburgo e em São Paulo.

A empresa apresenta externalidades negativas (odor exalado pelo curtume), afetando sua imagem junto à população vizinha e também dificultando a contratação de novos funcionários. Mesmo tendo consciência do problema, não investe em pesquisa para minimizá-lo.

Dos seus equipamentos, 90% possuem mais de dez anos de uso, havendo interesse em investir em novos equipamentos para repor os antigos e expandir as atividades (criando uma seção de acabamentos). Os administradores, porém, não planejam realizá-los em curto prazo, devido à pouca disponibilidade de capital próprio e às incertezas nas operações de crédito.

Quanto às transações de compra e venda, não existem relações contratuais, havendo apenas acordos verbais. A empresa terceiriza parte das operações de acabamento dos couros que são destinados às indústrias de cintos, também não firmando contratos. Pela informalidade com que são realizadas as transações da empresa, pode-se dizer que a mesma está submetida à governança de mercado⁹.

3.1.3 - Desempenho

A empresa adquire matéria-prima de fornecedores que operam em níveis tecnológicos distintos (refrigeríficos e/ou pequenos abatedouros). Conseqüentemente, fornecem peles com diferentes tipos de defeitos que irão implicar na classificação do produto final em níveis com graduações distintas. Apenas 15% do total dessas peles, após o curtimento, são de alta qualidade (couro tipo "A", segundo a classifica-

ção do curtume), obtendo maior cotação no mercado. Ou seja, a conduta da empresa afeta o seu desempenho.

Outro aspecto da conduta, que reflete sobre o seu desempenho, é o fato da empresa terceirizar o processo de acabamento dos couros destinados aos fabricantes de cintos. Nesse caso, a terceirização não significa uma redução de custos para a empresa, mas é realizada pela sua impossibilidade de internalizar o processo de acabamento.

Finalmente, tem-se a estrutura do mercado afetando o desempenho da empresa, pois a mesma é tomadora de preço¹⁰.

Segundo a administração da empresa, a política governamental dos últimos anos (Plano Collor, Plano Real) tem afetado o seu desempenho, dificultando a sua melhor performance no mercado.

3.2 - Empresa "B":

A empresa "B" foi fundada há 27 anos. Pode ser classificada como de pequeno porte, de acordo com o faturamento anual informado. Sua estrutura organizacional pode ser considerada familiar. Possui vinte funcionários no setor de produção e um administrativo.

Com a produção totalmente voltada para o mercado interno, a empresa produz, em média, 1.500 bolsas por mês.

3.2.1 - Estrutura do mercado

A indústria manufatureira do setor coureiro apresenta grande heterogeneidade nas áreas tecnológica, organizacional, mercadológica e financeira devido também aos diferentes tamanhos das firmas. O seu processo produtivo demanda o uso intensivo de tecnologias, e a sua capacitação depende de: uma melhor qualifica-

⁹De acordo com FARINA (1996), sob o prisma da economia de custos de transação, os contratos que conduzem o sistema econômico podem ser formais ou informais, representando estruturas de governança intersegmentos, que visam à integração vertical.

¹⁰"No modelo de competição perfeita, todas as empresas são pequenas em relação ao total do mercado e aos produtos homogêneos. Nestas condições, as empresas têm que aceitar o preço de mercado, uma vez que não há razão para cobrarem menos, porque podem vender o que quiserem ao preço corrente. Por outro lado, se cobrarem um centavo a mais, perderão todos os clientes, porque esses preferirão comprar aos preços mais baixos no mercado". Desse modo, a empresa vendedora é uma tomadora de preços (MARQUES, 1996, p.18).

ção dos trabalhadores; um relacionamento de cooperação entre empresas e fornecedores para obtenção de matérias-primas adequadas às suas necessidades produtivas e com maior agilidade na sua entrega; uma adequação da infra-estrutura tecnológica, que é fundamental para o estabelecimento de estratégias competitivas, que estão condicionadas ao grau de modernização pelas firmas (COUTINHO & FERRAZ, 1993).

Nesse ambiente institucional, a forma semi-artesanal de produzir das pequenas manufaturas sobrevive lado a lado com as indústrias de maior porte.

Considerando-se que essa empresa é a única no mercado da região estudada, não foi possível identificar e medir seu poder de mercado.

Embora não existam barreiras geográficas para aquisição de matéria-prima, a empresa "B" prefere adquirir os couros de poucos fornecedores (restringindo-se a três: de Leme, de São Paulo e de Novo Hamburgo), com tradição no mercado e, mesmo não realizando contratos formais, apresentam regularidade nas entregas e fornecem material com boa qualidade, cumprindo as exigências da indústria quanto a esses quesitos. O couro, apesar desses cuidados, apresenta diferentes níveis de qualidade devido aos seus defeitos.

Devido à diferenciação dos produtos, que seguem tendências da moda, apresentando modelos e estilos variados, o mercado é segmentado. As bolsas são bens de salário e, portanto, sua demanda varia com o poder aquisitivo das rendas dos assalariados.

O mercado permite a instalação de empresas com plantas de diversos tamanhos. Como esse é um ramo da atividade manufatureira que não exige grande volume de capital para implantar uma nova empresa, pode-se dizer que praticamente inexistem barreiras à entrada e à saída, havendo um alto grau de contestabilidade. Devido ao dinamismo de outras indústrias nesse mercado, a empresa "B" não conseguiu se expandir.

Assim como ocorre no caso do curtume, a empresa "B" é tomadora de preços e também está numa estrutura de mercado competitiva diferenciada.

3.2.2 - Conduta

Sua política de *marketing* também é passiva, a exemplo do que ocorre na empresa "A", limitando-se às indicações feitas por clientes ou por outras indústrias.

O índice de rotatividade da mão-de-obra é pequeno e, apesar da baixa qualificação, os funcionários do setor de produção recebem um treinamento sumário ao ingressarem na empresa. Por outro lado, o administrador preocupa-se em se manter atualizado sobre as tendências do mercado, tanto quanto aos preços como às novas tecnologias, por meio de assinatura de jornais especializados do setor, acesso a revistas e fitas de vídeo técnicas, de origem italiana, além de participar de feiras no Brasil e na Itália.

A maioria dos seus equipamentos foi importada da Alemanha e o restante é de origem nacional, com um terço desse maquinário possuindo mais de dez anos. Apesar de estarem defasados tecnologicamente apresentam um bom estado geral de conservação. Devido às suas incertezas quanto ao financiamento de longo prazo, não há qualquer interesse por parte do empresário em investir em equipamentos mais modernos.

O relacionamento da empresa com os fornecedores de matéria-prima ocorre em um ambiente informal, não existindo relações contratuais. No entanto, as relações com compradores são estabelecidas por meio de contratos formais, nos quais a especificidade e a exclusividade dos modelos produzidos para a contratante são claramente expressos, assim como prazos de entrega e exigência quanto à qualidade do produto. O não cumprimento de qualquer uma das cláusulas por uma das partes contratadas implica em rigorosas sanções.

3.2.3 - Desempenho

O desempenho da empresa é afetado por sua conduta, inicialmente, por utilizar matéria-prima correspondente à camada do couro denominada *cabeça*¹¹, incorrendo em perda mé-

¹¹As empresas que utilizam o couro como matéria-prima subdividem-no em duas camadas principais: a primeira, mais próxima dos pelos dos animais, é a mais resistente e, portanto, de melhor qualidade, denominada *grupon*; a outra, mais próxima dos vasos sanguíneos e das fibras, menos resistente do que a anterior, é denominada *cabeça*.

dia de 35% da peça. A empresa também trabalha com couros de pior qualidade que apresentam maiores percentuais de perdas. Consciente dos defeitos que o couro pode apresentar, ela realiza rigoroso controle de qualidade de seus produtos.

A empresa, em relação ao seu desempenho nos últimos anos, apresentou resultados declinantes, devido à queda nas suas vendas, com redução de tamanho, passando de 40 para 19 funcionários. Essa performance negativa é atribuída pela empresa a vários fatores, entre eles, a abertura econômica, os juros altos e os impostos, culminando com a entrada de produtos asiáticos mais baratos e com o aumento da exportação de couro para países europeus, que reduziu a disponibilidade da matéria-prima nacional de melhor qualidade.

3.3 - Empresa "C":

A empresa "C" foi fundada há 20 anos. Segundo o faturamento anual informado, pode ser classificada como de grande porte (segundo a Lei nº 9.317, citada na nota de rodapé nº 7).

A empresa dedica-se à produção de equipamentos de proteção individual (EPI), produzindo luvas industriais, perneiras, aventais e mangotes. Apesar de utilizar materiais alternativos como lona, amianto e estar testando o uso de material importado dos EUA, o *Kevlar*, 90% dos produtos são fabricados com couro. Possui 40 funcionários no setor de produção e 6 administrativos.

Nos últimos dois anos houve ampla reestruturação na empresa, que passou de uma estrutura administrativa familiar para uma profissionalizada. Essa administração deu continuidade ao processo de verticalização da empresa (com curtume). Encontra-se em fase de implantação de novos *layouts* na área de produção e introduziu um novo sistema de gerenciamento, criando departamentos autônomos e independentes, além de separá-los fisicamente. A administração tem investido em melhorias no ambiente de trabalho dos seus funcionários, visando motivá-los a produzir mais e melhor.

Com a produção totalmente voltada para o mercado interno a empresa produz, em média, 15.000 unidades por mês (os produtos são comercializados em pares), sendo mais de

50 modelos diferentes de luvas de couro, além de outros produtos.

3.3.1 - Estrutura do mercado

Apesar de existirem poucas empresas no mercado na região estudada, não foi possível identificar e mensurar o poder de mercado da empresa "C", pelo mesmo motivo apresentado para a empresa "A".

Embora não hajam barreiras geográficas para aquisição de matéria-prima, a empresa "C" se restringe a adquirir couros de dois fornecedores (Bauru, SP e Apucarana, PR), com tradição no mercado e, mesmo não realizando contratos formais, apresentam regularidade nas entregas e fornecem material com boa qualidade (*grupon*), cumprindo as exigências da indústria quanto a esses quesitos. Embora a empresa esteja verticalizada, parte do processo produtivo é terceirizado. O couro *wet-blue* é adquirido de outros curtumes. O curtume da empresa executa o acabamento das peças, ou seja, as etapas de adequação da espessura, tratamento e corte.

Uma das estratégias da empresa para conquistar a fidelidade dos consumidores (que são outras empresas) é a realização de contratos, de até um ano, para fornecimento de seus produtos.

Outra estratégia de vendas é fornecer amostras grátis de seus produtos para clientes potenciais. Para ampliar seu mercado, a empresa também firma contratos de curta duração com os novos compradores.

Os produtos são diferenciados, apresentando modelos e estilos variados, em função dos diversos ramos de atividades industriais para os quais a empresa vende seus produtos e, principalmente devido às normas regulamentadoras de segurança do trabalho. Dessa forma, o mercado é segmentado, apresentando uma estrutura competitiva diferenciada.

Existem barreiras à entrada de novos concorrentes potenciais no mercado, devido à legislação rigorosa quanto à segurança do trabalho, sendo indispensável a obtenção do certificado de aprovação do produto pelo Ministério do Trabalho no Brasil, e à exigência crescente por parte das empresas consumidoras de EPIs que, para obterem certificados de qualidade para

os seus produtos (ISO-9.000 e ISO-14.000)¹², necessitam estar operando dentro dos padrões internacionais de segurança no trabalho.

3.3.2 - Conduta

Algumas empresas consumidoras de EPIs têm um departamento de segurança do trabalho, que realiza estudos para o desenvolvimento de novos produtos e, por meio de parceria com a empresa "C", elaboram as exigências técnicas de novos EPIs que ela irá produzir.

O índice de rotatividade da mão-de-obra é pequeno e, apesar da baixa qualificação, os funcionários do setor de produção recebem um treinamento sumário ao ingressarem na empresa.

Os administradores participam de associações; se reúnem com outros profissionais para discutir questões de segurança no trabalho, além de manter estreito contato com os técnicos do Ministério do Trabalho; possuem assinaturas de revistas e jornais especializados, nacionais e internacionais; e participam de feiras anuais de EPIs no país.

A política de *marketing* da empresa é passiva, preferindo a divulgação por meio de seus representantes e, também, de anúncios nas páginas amarelas em catálogos telefônicos.

Há interesse em informatizar todo o seu setor administrativo. Quanto ao processo produtivo, segundo o entrevistado, não estão disponíveis processos automatizados (CAD/CAM) que substituam parte dos trabalhos manuais executados na confecção dos EPIs.

Os equipamentos com mais de cinco anos de uso representam 80% do maquinário da empresa. Do total, 90% foi importado da Alemanha e o restante é de origem japonesa e chinesa. Apesar de estarem defasados tecnologicamente, os equipamentos apresentam um bom estado geral de conservação.

¹²De acordo com PROGRAMA ESPECIAL DE TREINAMENTO, GERENCIAMENTO E ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA AGRÍCOLA (1996), a ISO-9.000 se refere ao conjunto de atividades colocadas em prática pela gerência da empresa, sendo auditoradas por um período de tempo, melhorando assim o sistema de qualidade da empresa. A ISO-14.000 tem por objetivo estabelecer normas no campo das ferramentas e sistema de gestão para proceder à certificação e disciplinar o estabelecimento dos chamados selos verdes (gestão ambiental).

O relacionamento da empresa com os fornecedores de matéria-prima ocorre em um ambiente informal, não existindo relações contratuais.

Por outro lado, as relações com compradores são estabelecidas por meio de contratos formais, ressaltando a alta exigência quanto à qualidade do produto.

Sob o ponto de vista das políticas governamentais, em consequência da estabilização da economia nacional e da nova visão administrativa, existem planos de realizar contratos formais com os fornecedores da empresa, para um melhor planejamento dos estoques.

3.3.3 - Desempenho

O desempenho da empresa é afetado por sua conduta, pelos cuidados na aquisição do couro e no seu acabamento e pela realização de controle de qualidade em todas as etapas produtivas, resultando em produtos melhores.

A empresa, em relação ao seu desempenho nos últimos dois anos, obteve acréscimos significativos nas suas vendas. Na sua avaliação considera, também, o índice de devolução de seus produtos que, em 1996, foi igual a zero, representando ganhos de produtividade, economia de tempo dispendido em refazer as peças e preservação da imagem da empresa junto aos compradores.

3.4 - Estratégia Competitiva

Considerando o modelo de estratégia empresarial adotado por PORTER (1991), pretende-se ressaltar alguns aspectos da estratégia competitiva adotada pela empresa "C":

- Ameaça de novos concorrentes / barreiras à entrada:

As barreiras à entrada de novos concorrentes têm aumentado devido à maior regulamentação, via políticas governamentais e às exigências crescentes das firmas compradoras. Nesse contexto, a empresa sente-se segura quanto à qualificação de seus produtos. Além disso, a sua verticalização possibilitou-lhe a obtenção de um nível de eficiência tal que o índice de devolução dos produtos se reduziu a zero no

último ano.

Essa vantagem competitiva contribuiu para uma posição privilegiada dos seus custos relativos e possibilitou, também, a intensificação da diferenciação dos seus produtos, solucionando os *trade-offs* entre sua posição no mercado e a dos outros competidores.

- Pressão dos produtos substitutos:

A empresa trabalha com três tipos de matérias-primas: couro, amianto e lona. No entanto, para algumas atividades o couro não possui substituto (por exemplo, luva de soldador), assim não há um nível de competitividade que represente uma ameaça para os produtos fabricados em couro.

Todavia, deve-se ressaltar que um material sintético desenvolvido nos EUA (*Kevlar*) encontra-se em testes para a fabricação de EPIs, o que poderá aumentar a pressão sobre os produtos de couro.

Quanto às concorrentes, a empresa "C" considera que o mercado de EPIs no Brasil ainda é incipiente, havendo espaço para todos. Ressalta também que os competidores menores não conseguem manter o padrão de qualidade exigido pelos clientes e dificilmente obtêm o certificado do Ministério do Trabalho, o que os mantém à margem do mercado.

Diante do exposto, a empresa não se sente ameaçada por produtos substitutos ou por novos concorrentes.

- Poder dos clientes:

As empresas compradoras, visando sua inserção no mercado internacional, necessitam obter certificados de qualidade (ISO-9.000 e ISO-14.000), que habilitem seus produtos a concorrer, principalmente com os dos países europeus.

Para alcançar esse objetivo, um item como segurança do trabalho é rigorosamente observado pelas instituições habilitadas. Isso resulta em maior grau de exigência por parte dos compradores junto aos seus fornecedores para o cumprimento de especificações técnicas. Para atender a essa pressão, a empresa "C" tem se empenhado em acatar todas as imposições de seus clientes e, também, para obter o certificado de qualidade para os seus produtos.

4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir desse estudo de casos foram analisados importantes aspectos das três empresas, abrangendo itens básicos para a compreensão do setor coureiro brasileiro, entretanto, a extrapolação dos resultados sobre o comportamento de todas as firmas que o compõem deve

ser cuidadosa, respeitando-se as características de cada mercado a ser avaliado.

Mesmo considerando que as empresas analisadas têm pouca representatividade em relação ao mercado nacional, podem ser feitas interessantes constatações sobre as interações desse setor no mercado da RG-Piracicaba, tais como:

- as empresas estudadas, pertencentes à mesma cadeia produtiva, atuam em mercados diferentes. A empresa "A", está inserida em um estágio da cadeia anterior ao das empresas "B" e "C", que estão no mesmo nível. Deve-se ressaltar que todas atuam em segmentos de mercado diferentes;
- a informalidade impera no relacionamento das empresas com seus fornecedores;
- as estruturas de governança são bem definidas no relacionamento com compradores, refletidas por contratos formais;
- existem poucas barreiras à entrada de novos concorrentes nas indústrias A e B;
- há facilidade de acesso à matéria-prima;
- a defasagem tecnológica dos equipamentos é grande. Apesar disso, a empresa "C" mostrou-se competitiva, com um desempenho positivo nos últimos dois anos;
- a verticalização foi importante para o desempenho da empresa "C";
- as empresas que apresentaram maiores ineficiências (como a empresa "B") perderam competitividade e sofreram maiores impactos com a abertura do mercado, devido à concorrência dos produtos asiáticos mais baratos.

Finalmente, percebe-se que as empresas ineficientes só sobrevivem porque existe espaço no mercado; à medida que outros competidores, novos produtos e tecnologias se estabelecem, as primeiras operarão em faixas marginais ou desaparecerão.

LITERATURA CITADA

ALVES FILHO, A. G. **Estratégia tecnológica, desempenho e mudança**: estudo de caso em empresas da indústria de calçados. São Paulo: USP/Escola Politécnica, 1991. 189p. Tese de Doutorado.

ALVES, V. Couromoda não terá importados. **Revista da Indústria**, São Paulo, v.2, n.24, p.34, jan. 1997.

ANUÁRIO ESTATÍSTICO DA PRODUÇÃO ANIMAL - ANUALPEC96. São Paulo: FNP Consultoria & Comércio,

1996. 312p.
- ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO BRASIL. Rio de Janeiro: FIBGE, v.55, p.11, 8-32, 1995.
- ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO ESTADO DE SÃO PAULO. São Paulo: SEADE, 1993. 570p.
- BARROS, G. S. C. **Mercados contestáveis: uma introdução.** Piracicaba: ESALQ, 1993. 14p. (Série D i d á t i c a , 79).
- BUZZINI, R. R. **Estratégias de tecnologia, mudança técnica e desempenho das indústrias processadoras de couro.** São Paulo: USP/Escola Politécnica, 1992. 93p. Tese de Mestrado.
- CAMPANÁRIO, M. de A. & SILVEIRA, C. E. F. de (Coords.). **Programa de atualização tecnológica industrial - PATI.** São Paulo: IPT, dez. 1988. 60p.
- CENTRO TECNOLÓGICO DO COURO, CALÇADOS E AFINS. **A fabricação do couro.** Novo Hamburgo: CTCCA/SEBRAE, 1994. 44p. (Série Couro, Calçados e Afins, v.1).
- CONNOR, J. M.; ROGERS, R. T.; MUELLER, W. F. **The food manufacturing industries (structure, strategies, performance, and policies).** Lexington: Lexington Books, 1985. 474p.
- COUTINHO, Luciano G. & FERRAZ, João C. (Coords.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira.** Campinas: Papyrus/UNICAMP, 1993. 97p.
- EXCLUSIVO couro e calçados. Novo Hamburgo: Grupo Editorial Sinos. 1996. (vários números).
- FARINA, Elizabeth M. M. Q. **Abordagem sist^m mica dos negócios agroindustriais e a teoria de custos de transação:** enfatizando as instituições e as estratégias. s.N.t., 1996. 12p. mimeo.
- _____. A teoria dos mercados contestáveis e a teoria da organização industrial: um artigo-resenha. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v.20, n.1, p.5-28, jan./abr. 1990.
- FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS/SEBRAE. **Indicadores da evolução econômica regional - 7º relatório em andamento.** Piracicaba, jun. 1996. 20p.
- JANK, Marcos S. **Competitividade do agribusiness brasileiro:** discussão teórica e evidências no sistema de carnes. São Paulo: USP/FEA, 1996. 195p. Tese de Doutorado.
- KOCH, J. V. **Industrial organization and prices.** New Jersey: Englewood Cliffs, 1980. 504p.
- MARQUES, P. V. Análise de mercados agropecuários. In: **SEMINÁRIO ESTRATÉGIAS PARA OS MERCADOS DE SOJA E AÇÚCAR.** São Paulo: BM&F/USP/ESALQ, abr. 1996. Apostila 1. p.1-21.
- _____. **Estudo de casos em agribusiness:** conceitos e aplicações. Piracicaba: USP/ESALQ, 1994. 15p. (Seminário).
- MORAES, M. A. F. D. **A indústria de madeira preservada no Brasil:** um estudo de sua organização industrial. Piracicaba: USP/ESALQ, 1996. 156p. Tese de Mestrado.
- PROGRAMA ESPECIAL DE TREINAMENTO, GERENCIAMENTO E ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA AGRÍCOLA. **Curso de atualização em processos de certificação empresarial.** Piracicaba: ESALQ/ESR, 1996. 40p.
- PETTI, Regina H. V. Fontes e metodologias de cálculo do abate bovino no Brasil. **Informações Econômicas**, SP, v.26, n.10, p.9-18, out. 1996.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 362p.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 512p.

ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DO COURO NA REGIÃO DE PIRACICABA, SP

SINOPSE: Nos últimos anos, o setor coureiro brasileiro tem ampliado sua importância econômica em nível mundial e, como importante exportador de couros, necessita aprimorar seu produto final, com vistas à manutenção de sua posição no mercado. Nesse sentido, a compreensão da cadeia produtiva é relevante para detectar gargalos e promover a melhoria qualitativa dos produtos. Utilizando como instrumental a teoria da organização industrial, o objetivo desse artigo é analisar alguns segmentos dessa cadeia na região de Piracicaba, SP, por meio do estudo de casos, ressaltando alguns aspectos quanto à sobrevivência das empresas no mercado frente a ameaça de novos competidores, produtos e tecnologias modernas.

Palavras-chave: couro, setor coureiro, organização industrial.

ORGANIZATION OF THE LEATHER INDUSTRY IN THE PIRACICABA REGION, SP

ABSTRACT: The Brazilian leather sector has increased its world economical importance in the last years. As a significant leather exporter, it needs to improve its final product to maintain the market position. Therefore, the comprehension of the productive chain is relevant to perceive cracks and to promote the qualitative superiority of the products. The theory of industrial organization was the instrument used for this end. The aim of this paper is to analyze some segments of this chain in the Piracicaba region, SP, by means of study-cases, and to highlight a few aspects concerning the companies' market survival in the face of the threat of new competitors, products and modern technologies.

Key-words: leather, leather sector, industrial organization.

Recebido em 04/03/97. Liberado para publicaç | o em 25/04/97.