

ESTRATÉGIA EM CURTUME: UM ESTUDO DE CASO¹

CALVO, Emmanuel Álvares²

INTRODUÇÃO

O mercado internacional de couros passou por grandes mudanças na década de 90 do século XX. Alimentaram-nas dois fatos geradores: a preocupação com os efeitos nocivos dos resíduos do processo de produção do curtimento do couro ao meio-ambiente e o relativo desbalanceamento entre a oferta e a demanda pelo produto.

Quanto à oferta, o setor enfrentou entraves à expansão devido à inelasticidade no oferecimento de peles para curtir. Nos países desenvolvidos, os salários elevados também comprometeram a expansão da atividade, além das preocupações com o desenvolvimento sustentável. Em consequência, as atividades produtivas com um maior índice de poluição passaram a ser responsabilidade do produtor, internalizando os custos da agressão ao meio-ambiente. A demanda, por sua vez, tem apresentado alteração em seu padrão. O setor de sapatos que, até então, era o maior cliente dos curtumes, passou a utilizar materiais sintéticos, reduzindo a demanda pelo couro. Por outro lado, surgiu um novo foco de procura: os setores moveleiro e automobilístico. Para atender o novo segmento, tornou-se fundamental o investimento em novos maquinários, a fim de oferecer o couro nas dimensões e qualidade por ele requeridas, diz COSTA (2002).

No contexto econômico nacional e internacional, as empresas precisam elaborar estratégias para fortalecer sua identidade frente às outras do mesmo setor e, em decorrência disso, atrair e reter clientes.

O propósito fundamental deste trabalho é identificar as estratégias utilizadas pela empresa curtidora de couro bovino na região de Presidente Prudente, (SP).

¹ Pesquisa em nível de Mestrado.

² Docente do curso de Administração das Faculdades Integradas Antonio Eufrásio de Toledo de Presidente Prudente.

JUSTIFICATIVA

O setor de curtumes no Brasil ficou durante muito tempo sem grandes atualizações devido a vários motivos. Um deles, a proteção de mercado existente até o início da década de 90 do século XX. Com a abertura das fronteiras comerciais, despende-se grande esforço para atualizar o segmento industrial no tocante às máquinas e aos equipamentos, conforme constatado por SEVEGNANI (2003). Em consequência dessa modernização, operam-se mudanças nos processos de manufatura, os quais por sua vez, gerarão estratégias diferentes das existentes até então.

O setor coureiro-calçadista é de extrema importância na economia brasileira, pelo volume de exportações e pelo número de empregos que gera. Esse setor tem sofrido grande concorrência com o produto importado, principalmente, oriundo dos países asiáticos. Os problemas para combater a concorrência são de ordem estrutural – custos, tecnologia – como também de ordem conjuntural relativa ao processo de abertura econômica, realizado pelo Plano Real.

A Cadeia Produtiva de Peles e Couros, em conjunto com o Sistema Agroindustrial das Carnes, encontra-se entre os segmentos de grande potencial competitivo e inserção internacional. Essa afirmativa ganha ainda mais destaque quando se considera que as pesquisas em peles e couros vêm assumindo um caráter mais abrangente, extrapolando as ações usuais de aplicação do produto em manufaturados e artefatos em peles e couros (CARDOSO, 2001).

Segundo a Folha de São Paulo (Figura 1) o setor de couro, peles e calçados é o que mais tem movimentado o comércio internacional

Nesse contexto, vale destacar que, segundo a Revista Courobusiness (Edição Nº 32 - Jan/Fev 2004), apenas o setor de couro no ano 2003, exportou US\$ 1,062 bilhões, gerando significativas divisas para o país, bem como contribuindo para a geração de emprego e renda.

A cadeia produtiva do couro, além dos setores situados à montante dos curtumes, criadores e frigoríficos, abrange também, setores auxiliares, como fornecedores de produtos químicos, os quais produzem corantes, resinas, óleos e

graxa, além dos setores de bens capital, compostos pelos fabricantes de máquinas e equipamentos (COSTA, 2002).

A cadeia onde se inserem os curtumes apresenta ramificações com várias outras cadeias, como pode ser verificado de forma simplificada. Em função dessa inter-relação, verifica-se nos últimos anos grande desenvolvimento no Brasil no processo de curtimento, pois as outras cadeias, como a de produtos químicos, equipamentos, estão desenvolvendo tecnologias nacionais, fabricando, se não a totalidade dos equipamentos e matérias primas, ao menos parte delas.

METODOLOGIA DE PESQUISA

Este estudo tem caráter exploratório, visto que os itens da pesquisa buscam lançar luzes sobre o assunto.

Não se deve esquecer a proposição do trabalho: ocupar-se do entendimento de um dado fenômeno, característica maior da abordagem qualitativa. Não será objeto deste trabalho a verificação da freqüência do citado fenômeno.

Com a intenção de obter um contato próximo do investigador ao tema em estudo, bem como responder à questão da pesquisa, optou-se, segundo a classificação BRYMAN (1989), pela participação parcial do investigador em uma ou duas organizações, de forma indireta. A pesquisa será acompanhada por entrevistas, observação direta e exame de documentos.

Quanto à possibilidade de manipulação do objeto de estudo, cabe dizer que, em função das condicionantes que o cercam, tal ação é inviável, haja vista que interferem em contexto sigiloso e estratégico das empresas.

A seleção do método de procedimento mais adequado para a presente investigação levou em consideração os seguintes métodos definidos por BRYMAN (1989): pesquisa experimental, pesquisa de avaliação (survey), pesquisa ação, estudo de caso.

Optou-se por utilizar o método de estudo de caso, pelas características descritas.

O desenvolvimento do trabalho conterà localização, identificação e caracterização de literatura a respeito de, estratégia e o setor de curtimento. Tal

sistemática de trabalho caracteriza-se como uma pesquisa do tipo teórico-conceitual. O estudo de caso terá a finalidade de ilustrar a estratégia aplicada no curtume.

Esta investigação fará uso da análise de documentação, entrevistas semi-estruturadas e observação direta, entre aquelas apontadas por YIN (1989).

As entrevistas fundamentam-se na técnica primária para a coleta de dados. Serão do tipo semi-estruturada, guiada por um roteiro de entrevista, o qual contém tópicos a serem discutidos com os entrevistados a fim de captar-se a percepção dos mesmos sobre um dado tópico.

REVISÃO DE LITERATURA

Estratégia é um dos assuntos sobre o qual se encontra mais literatura, tendo sido estudado pelos mais diversos autores, em diversas épocas. A breve exposição que segue não pretende esgotar a rica literatura sobre o assunto, mas apenas mostrar considerações sobre a estratégia, sob a ótica de alguns autores.

O planejamento estratégico tem ganhado nos últimos tempos grande importância nas organizações, pois há reconhecimento de que deve haver convergência entre as políticas e ações das áreas funcionais a fim de evitar dispersões e objetivos contraditórios, diz BAGNOLO (2002).

GAJ (1993) diz que estratégia corporativa é a estratégia do conjunto de negócios da organização. Destina-se a definir a alocação de recursos estratégicos entre as várias unidades, sendo esta voltada para analisar a forma de situar a empresa em um mercado competitivo, com destaque às formas de conseguir vantagens competitivas, destinadas a assegurar a sobrevivência.

Para OLIVEIRA (1991) a estratégia empresarial é o ajustamento da empresa ao seu ambiente, em geral, em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista este ajustamento. Assim, todo processo de implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorre em circunstâncias de constante mudança.

De acordo com PORTER (1986) o desenvolvimento de uma estratégia competitiva, é o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas

necessárias para levar a cabo estas metas. A estratégia competitiva é uma combinação dos fins ou metas que a empresa busca e dos meios ou políticas pelas quais ela está buscando chegar lá.

Como metas, a empresa pode almejar crescimento, maior rentabilidade, parcela de mercado, resposta social, entre outros. Como meio ou políticas, para atingir as metas determinadas pela empresa, ela pode agir em várias áreas como vendas, distribuição, fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento, finanças e controle, linha de produtos, mercados alvo, marketing, mão-de-obra.

PORTER (1986) diz que os dois tipos básicos de vantagem competitiva, combinados com o escopo de atividades da empresa, levam a três estratégias genéricas: liderança de custos, diferenciação e enfoque. A estratégia de enfoque tem duas variações: enfoque no custo e na diferenciação.

Cada uma das estratégias genéricas envolve um caminho fundamentalmente diferente para a vantagem competitiva. As estratégias de liderança de custos e diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais enquanto a estratégia de enfoque se concentra em segmento.

Como parte do processo de planejamento estratégico, muitas empresas diversificadas caracterizam unidades empresariais mediante um sistema do tipo construir, manter ou colher. Embora úteis, estas características não devem ser confundidas com estratégias.

Se a demanda nos mercados em que a empresa atua estiver crescendo, com alterações muito suaves nas preferências do consumidor, é possível atingir o sucesso mesmo sem a empresa focar-se em atividades operacionais. Já se o ambiente se encontrar turbulento, não é possível sobreviver focando apenas as decisões operacionais, sendo necessário o foco estratégico.

A estratégia nas empresas pode ser aqui hierarquizada em três níveis: corporativa da organização, de negócios e funcional, segundo SLACK (1999).

A estratégia corporativa da organização, orienta e conduz a empresa em seu ambiente global, econômico, social e político, consistindo em decisões sobre quais tipos de negócios o grupo quer conduzir, em quais partes do mundo deseja operar, quais

negócios adquirir e de quais desfazer-se, como alocar seu dinheiro entre os vários negócios, diz SLACK (1999).

Para VANALLE (1994) estratégia corporativa especifica os negócios, em que a corporação deve participar e orientar a aquisição e a alocação de recursos nas diferentes unidades de negócios. A estratégia corporativa tem duração de longos períodos de tempo, afeta a organização de diferentes maneiras e mobiliza recursos para atingir os resultados esperados.

Segundo PIRES (1995) a estratégia corporativa é um padrão da corporação que determina e revela seus objetivos, propósitos, principais políticas e planos para obter os objetivos.

A estratégia de negócios ou estratégia competitiva é elaborada por cada unidade de negócios na empresa, estabelecendo sua missão e objetivos individuais, define também como pretende competir em seus mercados. Esta estratégia orienta o negócio em um ambiente que consiste em seus consumidores, mercados e concorrentes, inclui também a empresa da qual faz parte, comenta SLACK (1999).

Para PORTER (1986) as estratégias genéricas competitivas podem ser obtidas através da liderança de custos, diferenciação e enfoque.

- *Liderança de Custos Total*, consiste atingir liderança no custo total de uma indústria, por políticas funcionais orientadas para este fim. Construção agressiva de instalações em escala eficiente, faz-se necessária, bem como a perseguição vigorosa da redução de custo e despesas, minimização dos custos das áreas de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), assistência, força de vendas e publicidade.
- *Liderança na Diferenciação*, o produto ou serviço oferecido pela empresa deve possuir algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. Pode-se optar por diferenciar usando diferentes métodos, imagem da marca, projeto, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores.
- *A Liderança em Enfoque*, focaliza-se em um determinado grupo de consumidores, ou em um seguimento da linha de produtos, ou mercado geográfico.

PORTER (1999) ressalta que as estratégias genéricas de liderança de custos, diferenciação e enfoque, implicam em arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos, podendo também requerer estilos diferentes de liderança, logo culturas bastante diferentes nas empresas. Este autor diz que as empresas necessitam ter bem definidas suas estratégias, seja qual ela for, pois a pior situação é encontrada na empresa, que não define qual estratégia seguirá. As empresas que se encontram no meio-termo perdem muita energia para saírem desta posição, sendo necessárias ações emergenciais, a fim de minimizar este tempo.

Segundo ZACCARELLI (2000) existem vários tipos de vantagens competitivas, cada qual com uma natureza peculiar, o que os torna muito diferentes entre si, apesar de todos levarem à mesma consequência, que é o sucesso da empresa. Destacamos cinco tipos de vantagens competitivas, que segundo esse autor devem garantir o sucesso das empresas:

- *Preferência dos clientes/consumidores*
- *Custos internos baixos e preços de venda normais*
- *Custos externos baixos e preços de venda normais*
- *Diferenciação no negócio*
- *Existência de talentos especiais na empresa*

O modelo proposto por CONTADOR (1996) distinguiu campos da competição e armas da competição. Campo da competição é referente a um atributo que interessa ao comprador, como qualidade e preço do produto. Arma da competição é o meio que a empresa utiliza para alcançar vantagens competitivas em um campo, como produtividade, qualidade no processo, domínio de tecnologia.

Segundo esse autor existem quinze campos de competição, que podem ser agrupados em cinco grupos.

- Competição em preço
- Competição em produto
- Competição em prazo
- Competição em assistência técnica
- Competição de imagem

CONTADOR (1996) diz que as armas da competição são várias, mas que a empresa para tornar-se competitiva num campo escolhido por ela, basta adquirir alta efetividade em apenas algumas armas e não em todas.

O mesmo autor declara que existem cinco armas de uso generalizado, são as armas que todas as empresa necessitam em maior ou menor grau, dependendo do campo da competição escolhido, são elas:

- Produtividade;
- Qualidade;
- Tecnologia;
- Estoque reduzido;
- Pessoal capacitado e participativo.

No terceiro nível hierárquico das estratégias estão as estratégias funcionais que devem suportar a vantagem competitiva desejada pela unidade de negócios e especificar como a unidade funcional irá complementar as estratégias das outras áreas funcionais.

A estratégia funcional é definida pelas várias funções que compõem o negócio. Todos os setores, produção, marketing, finanças, pesquisa e desenvolvimento precisarão traduzir os objetivos do negócio em termos que tem sentido para eles e precisam determinar a melhor forma de organizar seus recursos para apoiá-los.

Várias definições de estratégia de produção têm sido apresentadas “Uma estratégia de produção é um conjunto de planos e políticas através dos quais a companhia tenta obter vantagens sobre os seus competidores e inclui planos para a produção e venda de produtos e para um particular conjunto de consumidores” segundo SKINNER (1969).

“Uma estratégia de produção a implica no desenvolvimento das capacidades da produção a em total alinhamento com os objetivos e estratégias da empresa” diz SWAMIDAS (1986).

O conceito de estratégia de produção surge da necessidade de integrar o processo operacional de uma unidade produtiva ao processo decisório global da empresa.

Segundo PIRES (1995), a estratégia manufatura vem sendo colocada com o uso efetivo dos pontos fortes da produção, como uma arma competitiva para alcançar os objetivos da empresa.

HORTE et al (1987), consideram que a principal função da estratégia de produção é conduzir os negócios juntamente com as capacidades da produção e para facilitar a escolha da estratégia competitiva e ao longo do tempo.

O mesmo autor apresenta outra forma de classificar o conteúdo de uma estratégia de produção (Figura 2).

Podemos verificar na figura 2 que dentro do terceiro nível das estratégias, encontramos as funcionais, que neste quadro, apresentam as prioridades competitivas da produção, definidas originalmente por SKINNER (1969), e confirmadas por HORTE et al. (1987).

As prioridades competitivas devem compor um conjunto consistente de prioridades, que orientarão os programas a serem implementados, pela função produção de uma empresa. Tais prioridades, não devem ser confundidas com as estratégias competitivas e genéricas abordadas por PORTER (1986), por abrangerem as alternativas de competição de uma unidade de negócios, nos segmentos de mercado ou escolhidos, condicionando a definição de todas as estratégias funcionais, inclusive da estratégia de produção.

Durante muito tempo, a qualidade foi utilizada como medida defensiva para prevenir falhas e eliminar defeitos. A partir do final da década de 80 a qualidade vem sendo utilizada como prioridade competitiva.

GARVIN (1987), classifica a qualidade como uma prioridade competitiva e definiu oito dimensões, desempenho, características, confiabilidade, durabilidade, conformidade, assistência técnica, estética e imagem do produto.

A flexibilidade tem sido considerada a grande prioridade competitiva, mercados turbulentos, concorrentes ágeis e rápidos, desenvolvimentos em tecnologia, forçaram os administradores a reavaliarem suas habilidades de modificar o que fazem e como fazem.

GARWIN (1993) classifica a flexibilidade em flexibilidade de produto, flexibilidade de volume, flexibilidade de processo.

Serviço ao consumidor é uma prioridade competitiva que contempla as questões referentes à confiabilidade, à velocidade nos prazos de entrega dos produtos e nos serviços de apoio ao consumidor.

Para GARVIN (1993) existem diferenças prioritárias entre entregas e serviços. Entregas podem ser subdivididas em: acuidade, velocidade e facilidade de pedidos. Serviços podem ser subdivididos em: resolução de problemas, apoio ao consumidor e às vendas, além do fornecimento de informações técnicas.

GARVIN (1993) classifica os custos em três tipos, custo inicial, preço ou custo para se obter um produto. Custo operacional, custo de operação e ou o custo de utilização de um produto, durante a sua vida. Custo de manutenção, custo de conservação de um produto, durante a sua vida.

A prioridade dos custos, como forma competitiva, é a mais antiga das estratégias utilizadas. A produção de baixo custo é uma meta desejável, mesmo quando o sucesso competitivo não é, prioritariamente, uma questão de vencer a concorrência nos preços.

SLACK (1999) diz que, apesar dos objetivos da produção deverem primariamente, ser ditados pelas prioridades competitivas, o desempenho em custos será importante, não importando com o quê a empresa concorre. Não apenas porque tal desempenho possa permitir preços mais baixos, mas porque possa aumentar, diretamente, as margens de contribuição da operação.

Para PIRES (1995) uma estratégia que prioriza custos baseia-se geralmente em três conceitos: economia de escala, curva de experiência e produtividade. A economia de escala se refere em diminuir os custos unitários de produção dos produtos, com o aumento do volume de produção. A curva de experiência baseia-se na habilidade de um operador em produzir mais rapidamente. A produtividade é tradicionalmente associada a razão das saídas pelas entradas de um sistema produtivo.

Para as empresas apresentarem desempenho acima da média, ou mesmo para continuarem a existir, num mercado onde a mudança impera, a concorrência está cada vez maior, o ciclo de vida dos produtos reduz-se a cada dia, obriga-se a elaborar uma boa estratégia.

Curtumes – Estratégias e Políticas – Internacionais

Em resposta à alteração do padrão de consumo, principalmente em função da substituição do couro por materiais sintéticos nos calçados, os curtumes têm passado por uma reestruturação produtiva, adotando inovações em produtos e processos, em especializações produtivas que requerem escala e, em alguns casos, no abandono da produção em volume, em direção a nichos de mercado.

A indústria de couros dos EUA (Estados Unidos da América) é uma das líderes mundiais na produção de couro para o segmento automobilístico e moveleiro, tendo a Ásia o seu principal mercado de exportação e cuja região absorvia, na metade dos anos 90, cerca de 80% de suas vendas ao exterior (Revista do Couro, jun./jul. 1996). Os curtumes americanos redefiniram sua estratégia de mercado, especializando-se em determinados segmentos, particularmente, em couros nobres para calçados e couros para estofamento.

A indústria francesa de couro também experimentou um processo de ajuste na década de 90. Esse setor francês, desde a metade dos anos 80, vinha trilhando uma trajetória de dificuldades, fruto da escassez de matéria-prima, decorrente de alterações nos hábitos alimentares da população, a qual reduziu o consumo de carne, devido ao lento crescimento do rebanho bovino (Revista do Couro, out./nov. 1998). A atividade curtumeira na França é pequena, frente a outros ramos industriais, entretanto o faturamento do setor é, relativamente, elevado para o tamanho da atividade, isto se deve à especialidade dos curtumes franceses, que possuem a liderança internacional na produção de couro de bezerro para a utilização em artigos vendidos em mercados que exigem alta qualidade dos produtos. A oferta deste tipo de couro é limitada, tornando seu preço superior ao da pele comum de gado. A qualidade das peles produzidas pelos curtumes franceses está relacionada aos cuidados adequados na criação do gado e de práticas de abate, além da esfola, o que permite obter alto rendimento e qualidade da flor do couro (Revista do Couro, out./nov. 1998).

Os governos têm procurado preservar a geração de valor agregado pelas suas indústrias domésticas de curtume, de maneira a incorporar tecnologia e, favorecer seu ciclo completo de produção dentro do país. As medidas adotadas combinam proibição pura e simples de exportação de peles cruas, com barreiras erguidas na base de

alíquotas de importação. Países como Argentina, Índia, Paquistão, entre outros procuram restringir a exportação de couro que não seja sob a forma de semi-acabado e acabado, relata COSTA (2002).

Curtumes – Estratégias e Tendências – Brasil

Os curtumes responderam bem à abertura econômica ocorrida no Brasil no início da década de 90 e à produção física exportada, em maior proporção do que foi aplicado, nesta década. No entanto, vale a pena ressaltar, que o principal aumento das exportações físicas de couro é creditada ao couro wet blue, que apresenta menor valor agregado, requerendo menor quantidade de mão-de-obra por unidade produto.

As dificuldades do setor calçadista brasileiro na segunda metade da década de 90, contribuiu de forma decisiva para algumas mudanças de estratégias de mercado dos curtumes, direcionando maiores fatias de vendas para o exterior. No movimento de adaptação aos mercados, alguns curtumes beneficiaram-se de ganhos de escala, em decorrência do aumento dos pedidos. Acréscimo do número de linhas de produtos e a preocupação em atender as especificações demandadas pelos seus clientes, elevação da qualidade do couro produzido, foram fatores em que os curtumes investiram para se posicionarem melhor no mercado.

No que se referem às estratégias produtivas, as empresas curtumeiras procuraram investir na automação da produção. Esta ação tem-se refletido em redução de refugo e retrabalho, aumento da produtividade e em preços reais mais elevados.

ESTUDO DE CASO

O processo de coleta de dados foi realizado por meio de: entrevista semi-estruturada, análise documental e observações diretas.

Entrevista – foi acompanhada de um roteiro comum a todos entrevistados, garantindo a uniformidade das informações. Seu objetivo principal foi identificar junto aos empresários, como o método de custeio utilizado foi concebido, a utilização diária e a importância do mesmo para a empresa.

Análise documental – foi realizada com o intuito de reunir as mais amplas informações sobre os métodos de custeio utilizados pelas empresas, buscando verificar como são operacionalizados e identificar as informações geradas. Essa análise foi mais uma forma de confirmar as informações verbais obtidas.

Observação direta – possibilitou ao pesquisador observar a realidade da empresa pesquisada, proporcionando a compreensão da totalidade do fenômeno em seu contexto. As impressões e informações da observação foram coletadas na forma de anotações de campo de natureza descritiva e reflexiva.

As entrevistas realizadas com os empresários foram gravadas. As observações e os dados dos documentos e relatórios foram anotados em caderno de campo, para que as informações obtidas fossem cruzadas com os resultados das transcrições das fitas.

Descrição da Empresa – Empresa A

A empresa estudada atua no setor de curtimento de couro bovino e estão situadas no município de Presidente Prudente, Estado de São Paulo.

O Empresa A, fundada em 1978, é administrado pela mesma família desde a sua fundação. Há mais de 25 anos atuando no mercado de couro, fornece couros wet blue, semi-acabados e acabados. O curtume exporta para os Estados Unidos, Itália, França, Holanda, Alemanha, Coreia, Taiwan e Portugal.

Desde a sua fundação, sempre dispôs dos implementos para dominar todas as fases do curtimento e acabamento do couro.

Numa área construída, com cerca de 35 mil metros quadrados, o curtume está, modernamente, instalado e atualmente, mantém uma produção média diária de 1.300 peles bovinas, o que representa mais de 130 mil metros quadrados de couro por mês.

Segundo um de seus diretores, a Empresa A mantém rigoroso controle de proteção ambiental e acompanhamento das normas técnicas internacionais. Os procedimentos têm proporcionado à marca da Empresa presença efetiva, nos mercados mais exigentes do mundo. A forma, cor e textura são objetivos constantes da equipe de especialistas em couro. Engenheiros, técnicos e designers promovem a pesquisa e o

desenvolvimento necessário para obtenção de resultados com alto padrão de qualidade.

Entre 1981 a 1997 o curtume procurou diversificar seus produtos, montando outra empresa, para a produção de cabedal de calçados para exportação. Hoje a empresa está focada, somente no curtimento de couro.

Organização

O curtume possui 324 funcionários, somando-se os funcionários das áreas produtiva e administrativa. Todos os serviços são prestados por funcionários da própria empresa, a qual não terceiriza nenhum tipo de serviço.

O organograma da empresa é bem definido. Existem três diretores: o diretor presidente, que acumula a função de diretor financeiro; o diretor comercial e de produção e o diretor de suprimentos.

Cadeia produtiva da empresa

A cadeia produtiva do curtume é bastante delicada, pois o item de maior importância, o couro, deve ser processado num prazo máximo de vinte e quatro horas, após ter sido esfolado do animal. Tal determinante é devida ao processo de putrefação que ocorre com o couro, se este não for conservado com produtos até o curtimento. Como a Empresa A atua em um mercado, bastante específico em que seus clientes prezam a qualidade, esta é atingida com mais sucesso quando o curtimento ocorre com a matéria do couro verde, não se obtendo o mesmo resultado, com o couro salgado.

Com a limitação na compra, de preferência para couro verde, a empresa enfrenta um desafio na negociação com seus fornecedores, os quais, obrigatoriamente, não podem estar distantes de suas instalações.

O processo de curtimento utiliza grande quantidade de produtos químicos, cerca de 440 itens, que são adquiridos de, aproximadamente 49 fornecedores, sendo 90% no mercado nacional, de grandes empresas multinacionais e 10% são importados.

O curtume possui mais de 2.000 itens que são comercializados, sendo dois tipos de wet blue. No semi-acabado são aproximadamente 1.000 itens e couro acabado outros 1.000 itens. No início do processo de curtimento são retiradas várias partes do couro, que não apresentam indicações de curtimento, sendo vendidas como subprodutos, para empresas de gelatina e de sabão.

Os principais clientes, os trinta maiores, representam aproximadamente, 80% do faturamento do curtume, sendo todos eles externos ao país. As vendas para o mercado interno representam somente 20% do faturamento, existindo a tendência de aumento na exportação. Os clientes externos apresentam perfil variado, envolvendo representantes de pequenas a grandes empresas.

Processo produtivo da empresa

A Empresa A domina o processo produtivo completo de curtimento, sendo considerado um curtume completo, que processa desde o couro verde em wet blue, transformando-o em semi-acabado, produzindo-o em estágio acabado, na cor, espessura, maciez e textura desejada pelos clientes.

Os equipamentos que o curtume possui são modernizados constantemente, sendo considerados dois terços com mais de quinze anos, e um terço com menos de cinco anos de uso. O curtume possui sete fulões no departamento de caleiro, sete no curtimento e onze no recurtimento, sendo dois de alumínio.

Nos dois últimos anos, o curtume tem feito investimentos em uma unidade para o curtimento do couro inteiro, porque toda sua instalação o curte somente até a etapa do wet blue, as etapas seguintes, semi-acabado e acabado, trabalham com o meio couro ou popularmente conhecido “vaqueta”. A nova instalação, em funcionamento, localiza-se no mesmo terreno do curtume, já que utiliza o wet blue produzido nas instalações mais antigas. A intenção de montar esta nova instalação é atender a nova demanda do mercado, couro para estofamentos, que deve ser fornecido em tamanhos maiores.

O planejamento da produção é feito após o fechamento da venda. Logo o curtume produz sob encomenda. Segundo seu diretor de produção, o curtume possui uma carteira de pedidos, equivalente a, aproximadamente 30 dias de produção. O “lead

time” de produção é de 15 dias, sendo esse tempo necessário devido ao processo de acabamento do couro demandar longo período de tempo para sua execução.

Quanto à estratégia

A estratégia adotada pela Empresa A é de atuar em um mercado bastante exigente, em que a qualidade impera, intenção que se evidencia na avaliação de alguns clientes: “prefiro pagar um pouco mais caro pelo seu produto, mas tenho garantia da qualidade do produto que estou comprando”.

A empresa planeja com o horizonte de um ano, quanto aos objetivos e investimentos. Neste setor, inclui-se a substituição de equipamentos, reformas de equipamentos existentes, criação de nova unidade, sempre em função dos resultados apresentados nos períodos anteriores e do comportamento do mercado futuro.

O Empresa A acredita que o mercado nacional é muito competitivo, quanto ao preço. Neste item, perde para seus concorrentes, segundo um de seus diretores devido à qualidade superior de seus produtos. Os clientes nacionais, talvez em função da situação econômica em que se encontra o país, não reconhece outros atributos no couro se não o preço, tornando difícil a colocação de produtos com maior qualidade neste mercado.

Tendo a qualidade como primeira meta, os diretores estão procurando melhorar as técnicas de custeio da empresa, para serem mais competitivas na composição dos preços de seus produtos. Tal preocupação tem a finalidade de auxiliar na tomada de decisão gerencial e reduzir custos de processos.

Discussão

A Empresa A apresenta as três etapas de curtimento, o wet blue, o semi-acabado e o acabado. A produção e venda de couro acabado representam as metas prioritárias.

Durante o processo produtivo existe a preocupação em retirar as partes do couro que não apresentam qualidade adequada, bem como se fazem várias classificações de

couro ao longo do processo de curtimento, recurtimento e acabamento, tendo em vista a qualidade do produto final.

GARVIN (1987 e 1993) enquadra a qualidade como prioridade competitiva, definindo oito dimensões. Salienta, entretanto, que as empresas não necessitam persegui-las ao mesmo tempo. CONTADOR (1996) também ressalta que a qualidade é decorrente da crescente conscientização e exigência do comprador.

A Empresa A desenvolve de mais de 2.500 diferentes tipos de produtos acabados, os quais variam cores, espessuras, texturas da superfície e maciez. CONTADOR (1996) lembra que a variedade de modelos tem retornado ao campo de competição, a fim de atender às necessidades do comprador. GARVIN (1993) considera que a flexibilidade de processo demonstra a habilidade que a empresa possui de fabricar produtos variados. Segundo VANALLE (1994), a flexibilidade tornou-se uma das virtudes da manufatura mais procurada, já que os mercados turbulentos, concorrentes, ágeis e rápidos forçam os administradores a reavaliarem sua habilidade de modificar o que fazem e como fazem. Porter (1999) corrobora o pensamento, dizendo que a liderança na diferenciação, apresenta resultados acima da média, margens maiores, além da lealdade de seus consumidores.

A Empresa A, mesmo apresentando grande variedade de produtos, não aponta diferença significativa no prazo de fornecimento, evidenciando dessa forma, maior flexibilidade do processo produtivo, além de desenvolver novos produtos, quando solicitados pelos clientes.

O mercado nacional e o internacional são extremamente competitivos, quanto à qualidade. Mais recentemente, a competição também inclui preços, formas de pagamentos mais flexíveis, forçando a Empresa A ter controle apurado de seus custos a fim de permanecer competitivo, oferecendo preços menores, formas de pagamentos com prazos mais dilatados.

Com o aumento da concorrência internacional, a Empresa A está sentindo-se pressionado pelos clientes nacionais e internacionais, quanto ao preço de seus produtos. Conforme relatado anteriormente, a empresa congrega clientes fiéis, que buscam qualidade do produto como prioridade, porém, existem outros que desejam qualidade a menor custo.

As preocupações da Empresa A são justificadas parcialmente com o modelo “cone de areia” proposto por FERDOWS & DE MEYER (1990), contrário ao sistema tradicional de incompatibilidades, “*trade-off*” entre as prioridades competitivas. A seqüência proposta, que nem sempre é possível de ser seguida, é priorizar a qualidade, serviço, flexibilidade e custo. É possível identificar empiricamente que melhorias na qualidade podem refletir em redução de custos.

A Empresa A tem desempenhado eficientemente qualidade, serviço e flexibilidade. Agora busca melhorar os controles de custos para atender adequadamente seu mercado consumidor, evitando perder clientes que priorizam preço.

Conclusão

As estratégias da empresa apresentada no estudo de caso demonstraram-se específicas. A Empresa A busca um nicho de mercado bem limitado, clientes que reconheçam a qualidade do seu produto e estão dispostos a pagar por isso. Demonstra buscar liderança na diferenciação. Decisão compatível, já que a empresa apresenta tradição no fornecimento de grande variedade de couros acabados, com qualidade reconhecida pelos seus clientes. A liderança na diferenciação esbarra no controle mais apurado dos custos, já que existe um “*trade-off*”, entre aqueles e a necessidade de pesquisa intensiva, bem como materiais de alta qualidade. A referida empresa deve continuar a investir em pesquisa, mas também necessita investir em um sistema que apresente controle efetivo sobre seus custos, auxiliando na tomada de decisões, quanto ao valor do produto final, à produção de um ou outro produto, à substituição de insumos, ou, até mesmo, a descontinuidade de algum produto.

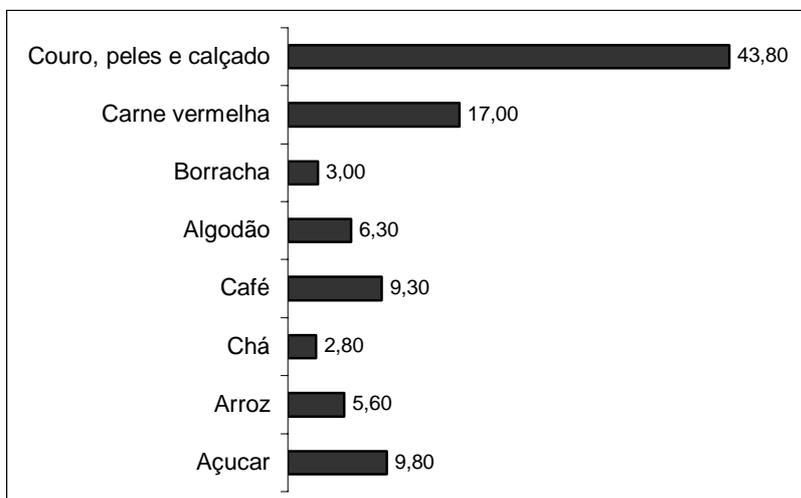


Figura 1 - Quanto gira em média por ano no comércio internacional (US\$ bilhões)

Fonte: Folha de São Paulo 29/08/2004 p.B5

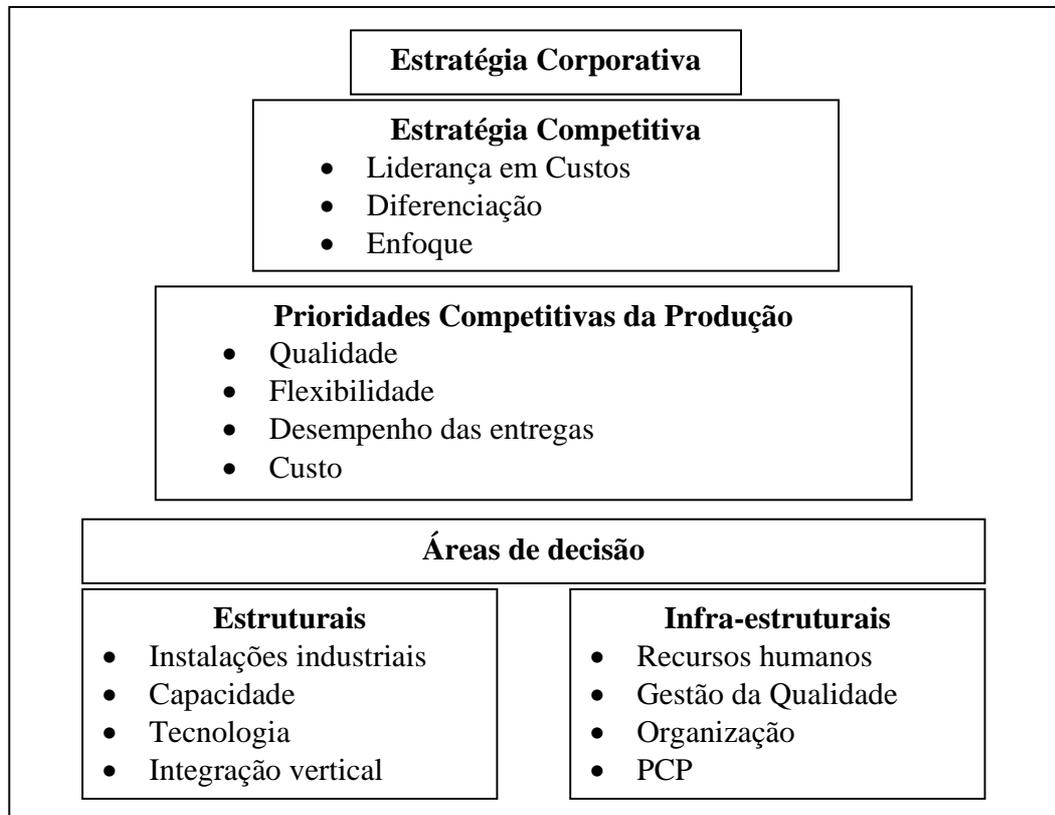


Figura 2 – Conteúdo de uma estratégia de produção
Fonte: Horte et al. (1987)

BIBLIOGRAFIA

- BAGNOLO, C.E.S. **As relações da TQM com a estratégia competitiva: análise da qualidade como base de sustentação de vantagens competitivas**. Dissertação de mestrado. Piracicaba: Universidade Metodista, 2002.
- BRYMAN, A. **Research methods and organizations studies**. London: Routledge, 1989.
- CARDOSO, Edson E. **Análise da cadeia produtiva de peles e couros no Brasil**. Embrapa, Comunicado Técnico nº 68, novembro de 2001.
- CONTADOR, T.C. **Modelo para aumentar a competitividade industrial**. São Paulo: Edgard Blicher Ltda, 1996.
- COSTA, A. B. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impacto das zonas de livre comércio**. Nota técnica final, cadeia couro-calçado. UNISINOS / NEIT-IE-UNICAMP / MDIC / IEI-UFRJ / FEA-USP .Campinas, 2002.
- FERDOWS, K. & DE MEYER, A., Lasting improvement in manufacturing performance: in search of a new theory, *Journal of operations management*, vol.9, nº2, April, 1990.
- GAJ, A. L. **Administração estratégica**. São Paulo: Ática, 1993.
- GARVIN, D.A. **Competing on the eight dimensions of quality**. Harvard business review, November-December, 1987.
- _____. D.A. **Building a learning organization**. Harvard business review, July-August, 1993.
- HORTE, S.A. LINDBERG, P., TUNALV, C. **Manufacturing strategies in Sweden**. *Int. J. Prod. Res.*, vol.25, nº11, 1987.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.
- PIRES, S. R. I. **Gestão estratégica da produção**. Piracicaba: Unimep, 1995.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- REVISTA COUROBUSINESS. Brasília-DF, nº32, Janeiro-fevereiro de 2004.

REVISTA DO COURO, Estância Velha-RS Associação brasileira dos químicos e técnicos da indústria do couro - ABQTIC, junho/julho 1996; v.23, n. 130 , out/nov., 1998.

SEVEGNANI F. X. **As máquinas operatrizes no processo produtivo como estratégia de manufatura na indústria coureiro calçadista**. São Paulo: UNIP, 2003 (Dissertação de Mestrado)

SLACK, N. CHAMBERS, S. HARLAND, C. HARRISON, A. JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999

VANALLE, R.M. **Estratégia de produção e prioridades competitivas no setor de autopeças**. Tese de doutorado. São Carlos: EESC-USP, 1994.

YIN,R. **Case study research**. London: Sage, 1989

ZACCARELLI, S.B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.