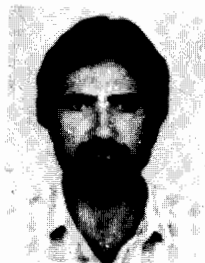


# A ESTRUTURA COMPETITIVA DA INDÚSTRIA DE CURTUMES NO BRASIL: Seu entendimento a partir do modelo de Porter\*

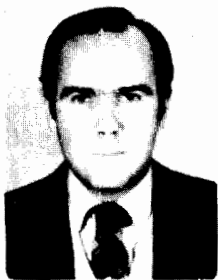
O presente artigo objetiva descrever e analisar a estrutura competitiva da indústria de curtumes. Para tanto, foi utilizado o modelo de Porter que examina a estrutura de competição em uma indústria a partir de cinco forças competitivas: poder de negociação dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos, ameaça de novos concorrentes e competitividade entre as empresas da indústria. Cada uma destas forças foi considerada em sua dimensão temporal, observando-se seu comportamento a partir de dados do início da década de 50 até meados da década de 80. A dimensão temporal foi considerada para melhor entender as marcantes alterações havidas na indústria.



**Fernando Bins Luce**  
Professor e Pesquisador do  
Programa de Pós-Graduação  
em Administração e do  
Departamento de Ciências  
Administrativas da UFRGS.  
Pesquisador do CNPq.  
Doutor (Ph.D.) pela  
Michigan State University



**Jaime Evaldo Fensterseifer**  
Professor e Pesquisador do  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração e do Departamento  
de Ciências Administrativas da UFRGS.  
Pesquisador do CNPq. Doutor (Ph.D.)  
pela University of Califórnia.  
(UCLA).



**Astor Eugênio Hexsel**  
Professor e Pesquisador do  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração e do Departamento  
de Ciências Administrativas da UFRGS.  
Mestre em Administração (MBA)  
pela Michigan State University.

\* Os autores agradecem o apoio recebido da FINEP no sentido de possibilitar o presente artigo.

## INTRODUÇÃO

Nesta década, os estudos de análise de indústria e de processos competitivos receberam uma significativa contribuição dos trabalhos de Porter (1980 e 1985). Este autor desenvolveu um modelo de análise que examina a estrutura de competição em uma indústria a partir de cinco forças competitivas: poder de negociação dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos, ameaça de novos concorrentes e competição entre as empresas da indústria.

O propósito deste artigo é descrever e analisar as alterações na estrutura competitiva da indústria de curtumes, focalizando seus efeitos nos curtumes tradicionais (definição de termos em seção subsequente). O modelo de Porter foi utilizado como referência para descrição e análise da indústria. As forças competitivas foram consideradas em sua dimensão temporal, observando-se o seu comportamento a partir de dados do início da década de 50 até meados da década de 80. A dimensão temporal foi considerada para melhor entender as marcantes alterações havidas na indústria.

A origem desta análise de indústria resultou de uma demanda da Associação das Indústrias de Curtumes do Rio Grande do Sul (AICSUL). A AICSUL pretendia não só chegar a um melhor entendimento da indústria de curtumes mas também avaliar suas interfaces e relações com a indústria supridora e a indústria calçadista.

O artigo está dividido em cinco seções:

- O modelo de Porter.
- Características da Indústria de Curtumes.
- Delimitação do Estudo e Procedimentos Metodológicos.
- Evolução da Estrutura Competitiva da Indústria.
- Considerações Finais.

### O MODELO DE PORTER (extraído dos trabalhos de Michael Porter, 1980/1985)

O modelo proposto por Porter afirma que uma indústria está em permanente estado de rivalidade/competição como resultado da interação de cinco forças competitivas (vide Figura 1):

- Poder de negociação dos fornecedores.
- Poder de negociação dos clientes.
- Ameaça de produtos substitutos.
- Ameaça da entrada de novos participantes.
- Competição entre as empresas da indústria.

A pressão conjunta destas cinco forças determina a lucratividade da indústria, pois elas influenciam preços, custos e investimentos — os elementos básicos da rentabilidade. O poder de barganha dos clientes e a ameaça dos produtos substitutos, por exemplo, influenciam os preços que a indústria pode cobrar de sua clientela. O poder de negociação dos clientes pode também influenciar os custos e os investimentos, pois clientes poderosos demandam serviços custosos. O poder de barganha dos fornecedores determina os custos das matérias-primas e de outros insumos. A intensidade da concorrência entre as empresas da indústria influencia os preços, como também os custos de competir em áreas como desenvolvimento de produto, propaganda e equipe de vendas. A ameaça de entrada de novos participantes fixa limite à estratégia de preços.

A pressão de cada uma das cinco forças é função da estrutura da indústria, ou seja, das características economi-

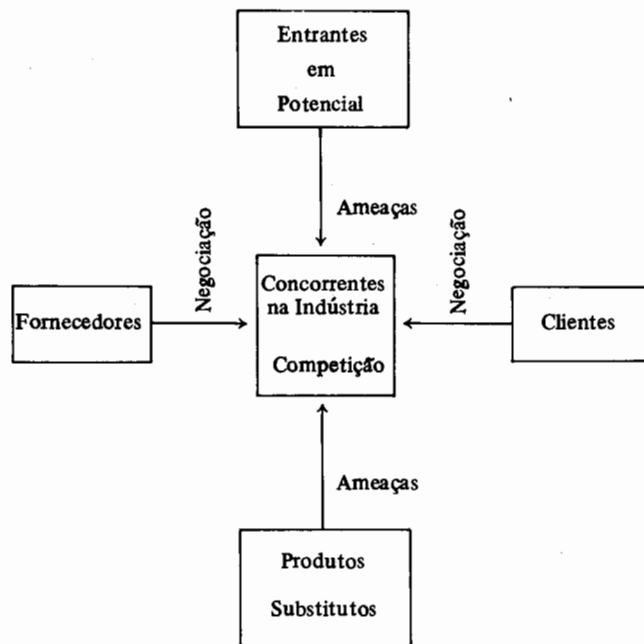


Figura 1

### MODELO DE PORTER

cas e técnicas intrínsecas à mesma. A importância dos elementos que definem a estrutura de uma indústria, assim como também a intensidade relativa das forças competitivas, varia de indústria para indústria. Abaixo, apresentamos algumas dessas características selecionadas para o caso da indústria de curtumes:

— O poder de barganha dos fornecedores é elevado em função de:

- grau de concentração (poucos fornecedores);
- inexistência de substitutos para seu produto;
- importância de seu produto como componente do produto da indústria compradora;
- porte das empresas;
- ameaça de verticalização para frente.

— O poder de barganha dos clientes é elevado em função de:

- grau de concentração (poucos clientes) em comparação com a indústria ofertante;
- porte das empresas;
- alta participação do produto adquirido nos custos totais;
- disponibilidade de informações sobre mercado, preço e custo de fornecedores da indústria;
- lucratividade de suas operações;
- ameaça de verticalização para trás.

— A ameaça dos produtos substitutos é significativa quando:

- evolução tecnológica possibilita reduções de custo e preço;
- margens elevadas possibilitam reduções de preço.

— A ameaça de entrada de novos fornecedores em uma indústria depende das barreiras à entrada. A intensidade destas barreiras está relacionada aos seguintes aspectos:

- economias de escala;
- diferenciação de produto (identificação de marcas e lealdade dos clientes);
- necessidade de capital;
- política governamental;
- acesso a estruturas de distribuição.

– A competição entre os concorrentes depende de:

- número e tamanho dos concorrentes;
- taxa de crescimento da indústria;
- significativa participação dos custos fixos no custo total;
- pouca diferenciação dos produtos.

Embora a estrutura de uma indústria seja relativamente estável, ao longo do tempo tendem a ocorrer modificações estruturais, alterando-se a intensidade total e relativa das forças competitivas. Conseqüentemente, a atratividade de uma indústria, medida pela taxa de retorno sobre os investimentos que ela propicia, tende a se modificar com o tempo. As perspectivas para a indústria serão de rentabilidade menor quando modificações estruturais produzirem maior pressão nas cinco forças competitivas.

## CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA DE CURTUMES

Neste tópico descrevemos alguns elementos que caracterizam a indústria de curtumes, com o propósito de facilitar o entendimento da aplicação do modelo de Porter.

### Estágios no Processo de Produção de Couros

O couro, até chegar a ser utilizado como insumo para outras indústrias (no caso deste artigo, a de calçados), passa por três estágios de transformação nos curtumes:

- do couro cru até a forma do couro *wet-blue*;
- do couro *wet-blue* até o couro semi-acabado
- do semi-acabado até o couro acabado.

O estágio que envolve maior agregação de valor é o segundo (do *wet-blue* até o couro semi-acabado).

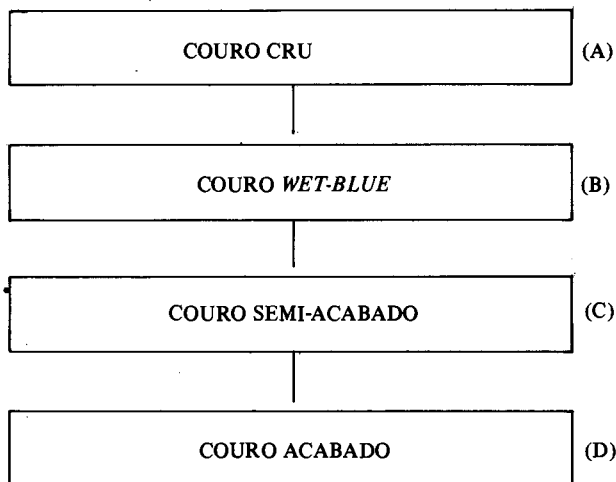
### Tipos de Curtumes

A indústria de curtumes é composta da seguinte forma. (Vide Figura 2):

- **Curtume Tradicional** – é aquele que tem a capacidade de realizar todas as operações, desde o couro cru até o couro acabado.
- **Curtume de *wet-Blue*** – é o curtume que realiza as operações desde o couro cru até o couro *wet-blue*.
- **Curtume de Acabamento** – é o curtume que inicia as operações a partir do *wet-blue* até o couro acabado.
- **Seção de Acabamento** – é o “curtume” que realiza a operação de acabamento a partir da matéria-prima couro semi-acabado.

Os curtumes tradicional e de acabamento também processam couros a partir de estágios intermediários, iniciando operações com *wet-blue* e/ou semi-acabado. O curtume tradicional pode ainda, terminar suas operações no couro semi-acabado ou no *wet-blue*.

### Processo de Produção:



### Tipos de Curtumes e seus Processos de Produção:

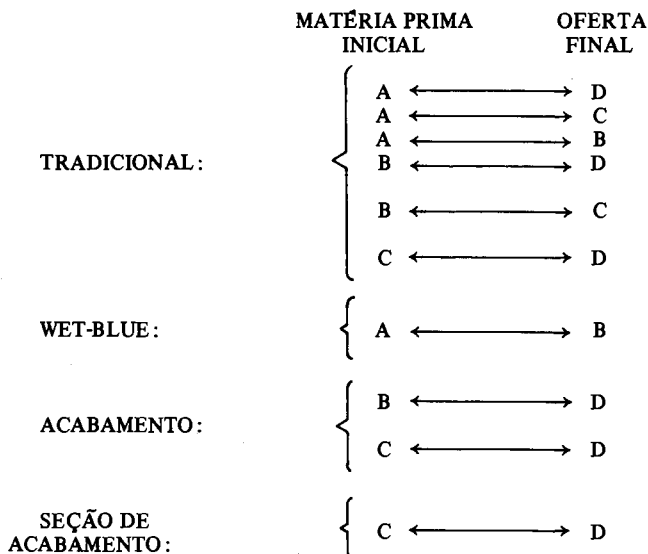


Figura 2

### Estágios no Processo de Produção de Couros e Tipos de Curtumes

### Fluxos de Oferta da Indústria

Considerando os participantes da indústria e as diferentes alternativas de processamento de couros, identificamos dois grandes fluxos de oferta. (Vide Figura 3).

- **Fluxo Tradicional** – corresponde à oferta de couro acabado resultante de processo industrial contínuo (do couro cru até o couro acabado).
- **Fluxo de Acabamento** – corresponde à oferta de couro acabado resultante de processos industriais a partir de couro semi-acabado ou *wet-blue*. Estes suprimentos foram definidos neste artigo como *Fluxo de Semi-Acabados* e *Fluxo de Wet-Blue*. O Fluxo de Semi-Acabados inicia com couro de curtumes tradicionais argentinos e brasileiros.

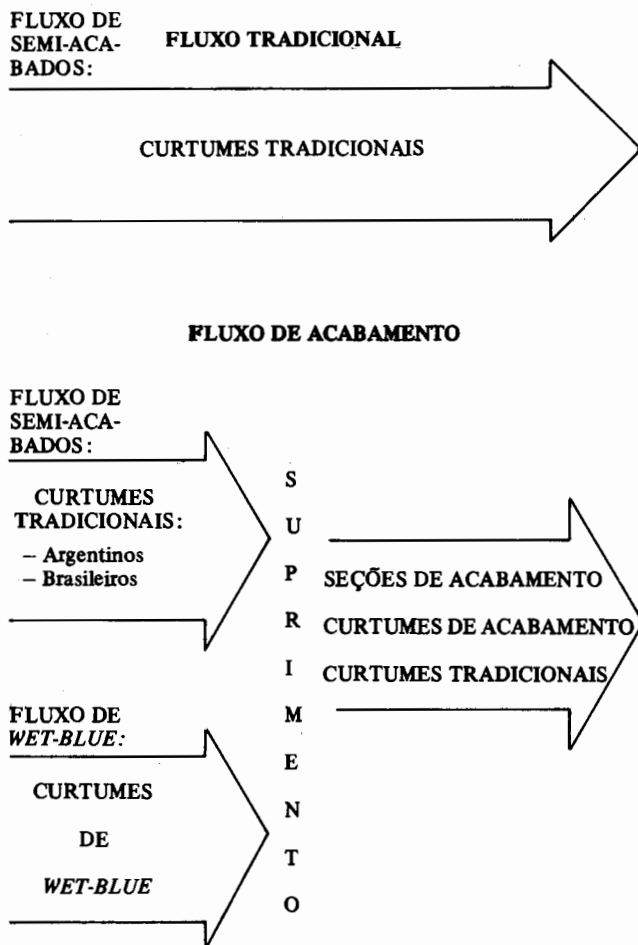


Figura 3

Participantes dos Fluxos de Oferta da Indústria

### Características Gerais da Indústria

- além do mercado de couro acabado, há mercados para cada um dos produtos dos processos intermediários da indústria: *wet-blue* e semi-acabado;
- os couros cru, *wet-blue* e semi-acabado podem ser considerados como bens do tipo *quasi-commodity*. O couro acabado oferece possibilidade para diferenciação de produto;
- na estrutura de custos da indústria predominam os custos variáveis, sendo os ganhos, portanto, não muito sensíveis a alterações de volume (Vide Quadro 1);
- a oferta de couro cru, matéria-prima básica da indústria, é altamente inelástica, pois é um sub-produto da indústria abatedora de gado;
- a indústria de curtumes no Brasil é constituída por muitos participantes com pouco poder individual;
- os curtumes e seu principal cliente (indústria de calçados) no Brasil estão predominantemente localizados no Rio Grande do Sul e em São Paulo (Vide Quadro 2). No caso de calçados de couro, o Rio Grande do Sul representa cerca de 60% da produção brasileira (Associação Comercial e Industrial de Novo Hamburgo, 1983).

### DELIMITAÇÃO DO ESTUDO E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abrangência da ilustração do modelo de Porter foi dimensionada a partir de restrições de recursos. Para tanto foram estabelecidos os seguintes limites de investigação:

- O foco da investigação centrou-se nos curtumes, tradicionais processadores de couros bovinos. Os outros curtumes (*wet-blue*, acabamento e seção de acabamento) foram examinados no contexto de novos entrantes afetando o processo competitivo. Curtumes pro-

Quadro 1

### Estrutura de Custos de Couros Tipo Vaqueta

	NOVEMBRO/84		FEVEREIRO/85		AGOSTO/85		MÉDIA	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Matéria Prima Couro	18.448	59,5	13.365	43,0	28.351	45,7	20.054	48,5
Produtos Químicos	4.377	14,1	5.956	19,2	12.022	19,4	7.452	18,0
Outros	1.226	4,0	1.668	5,4	3.366	5,4	2.087	5,0
Gastos Diretos								
Fabricação	956	3,1	1.260	4,1	2.299	3,7	1.505	3,6
Mão-de-Obra Direta	1.568	5,1	2.551	8,2	4.680	7,5	2.933	7,1
<b>SUBTOTAL 1</b>	<b>26.575</b>	<b>85,8</b>	<b>24.800</b>	<b>79,9</b>	<b>50.718</b>	<b>81,7</b>	<b>34.031</b>	<b>82,2</b>
Custos Indiretos de Fabricação	3.393	10,9	4.597	14,8	8.353	13,4	5.448	13,2
Custos Administrativos	1.016	3,3	1.652	5,3	3.032	4,9	1.900	4,6
<b>SUBTOTAL 2</b>	<b>4.409</b>	<b>14,2</b>	<b>6.249</b>	<b>20,1</b>	<b>11.385</b>	<b>18,3</b>	<b>1.348</b>	<b>17,8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30.984</b>	<b>100,0</b>	<b>31.049</b>	<b>100,0</b>	<b>62.103</b>	<b>100,0</b>	<b>41.379</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Sindicato da Indústria do Curtimento de Couros e Peles do Estado de São Paulo (SINDICOURO)

**Quadro 2**

**Indústria de Curtumes, Calçados e Correlatos**

1982

Estados \ Indústrias	Curtumes	Calçados	Máquinas, Equipamentos, Utensílios	Componentes para calçados	Adesivos, Tintas, Químicos e Outros
Rio Grande do Sul	131	905	134	161	97
São Paulo	131	1098	49	111	114
Outros	278	2058	8	51	17
<b>TOTAL</b>	<b>540</b>	<b>4061</b>	<b>191</b>	<b>323</b>	<b>228</b>

Fonte: Anuário da Indústria Nacional do Couro Calçados e Afins, 1983, publicado pelo Centro Tecnológico do Couro Calçados e Afins.

cessadores de outros couros (caprinos e suínos) não foram contemplados em virtude de sua baixa participação na oferta de couros.

**Quadro 3 – Abates no Brasil**

Dados do IBGE transformados em 1000 m<sup>2</sup>

Couros \ Rebanho	1978	1979	1980	1981	1982
Bovinos	48.108	42.302	40.302	41.915	49.084
Eqüídeos	1.284	1.284	1.053	930	720
Suínos	16.372	17.840	20.542	20.678	18.362
Ovinos	424	434	484	490	536
Caprinos	176	171	159	147	145
<b>TOTAL</b>	<b>66.364</b>	<b>62.031</b>	<b>62.540</b>	<b>64.160</b>	<b>68.847</b>

Metros quadrados por pele:

- Bovinos 4,21
- Caprinos 0,465
- Suínos 2,0
- Eqüinos 3,0

- Ovinos – norte - 0,4650
- Ovinos – sul - 0,7255

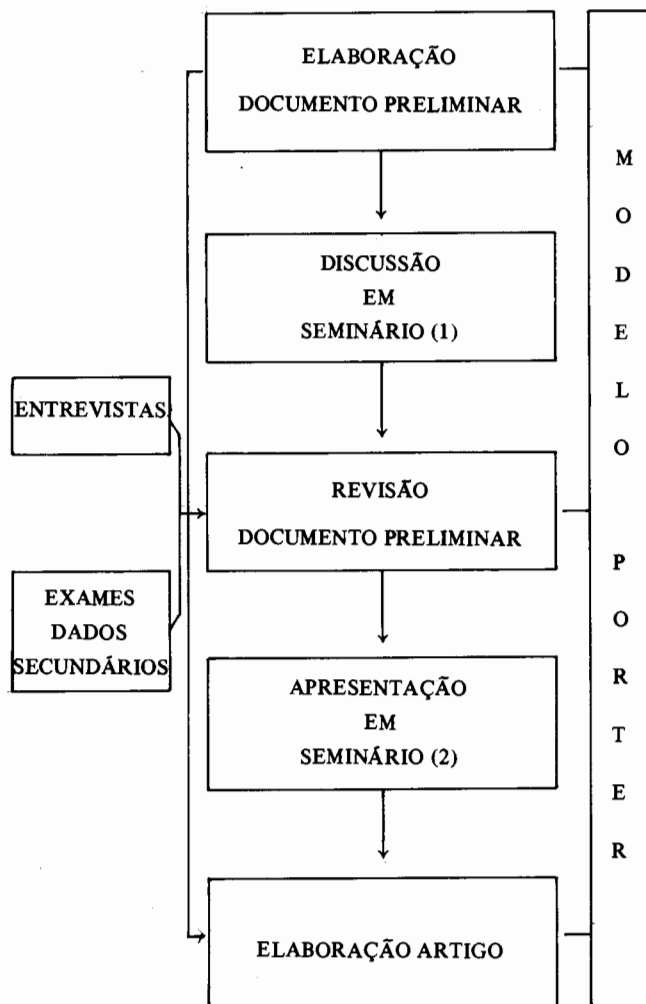
$$1,1905 \div 2 = 0,5952$$

Fonte: "Resultados obtidos pelo Grupo Técnico de Trabalho Inter-setorial constituído para levantar a produção e consumo de couros, calçados e afins no país - julho 77". CICB, CTCCA, Escola de Curtimento, MIC, DIPOA e SIC/RS.

- Como fornecedores da indústria foram considerados somente os fornecedores de couros, que representam o principal insumo da indústria (Vide Quadro 1).
- A clientela da indústria de curtumes restringiu-se aos fabricantes de calçados, que representam a quase totalidade da demanda de couros bovinos no Brasil.
- O estudo foi predominantemente de natureza qualitativa.

va. Os dados quantitativos foram utilizados para ilustrar tendências e confirmar interpretações.

Para a coleta de dados foram realizadas 17 entrevistas com executivos de empresas de curtime e calçadistas, durante o período de fins de 1984 a início de 1985; seminários com representantes da indústria de curtumes para discussão dos resultados preliminares; e examinados documentos e publicações setoriais de diferentes fontes.



**Figura 4**

**Desenvolvimento do Estudo**

(1) Dezembro 1984

(2) VIII Seminário das Indústrias de Curtumes do Rio Grande do Sul, Passo Fundo/RS, 27 a 29 de Junho de 1985.

**EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA COMPETITIVA DA INDÚSTRIA**

A partir do início da década de 50, a indústria de curtumes apresentou uma série de modificações em sua estrutura competitiva que moldaram a sua configuração atual. As modificações ocorridas nas cinco forças mencionadas tornaram esse setor industrial mais competitivo e, conseqüentemente, menos atraente. Para que melhor se possa entender a situação presente, descreveremos a seguir as alterações nas

forças básicas de competição observadas a partir dos anos cinquenta.

### O Poder dos Fornecedores

O poder de força dos frigoríficos acentuou-se em relação aos curtumes tradicionais como decorrência de alterações na localização geográfica dos rebanhos e dos períodos

de matança. No início dos anos cinquenta, o rebanho bovino estava bastante concentrado no Rio Grande do Sul e em São Paulo, como fica evidenciado pelos dados do Quadro 4. Os períodos curtos de safra exigiam que os frigoríficos se desfizessem dos estoques de couro cru rapidamente, em razão dos problemas de armazenamento. Essa pressão para vender em curto espaço de tempo dava aos curtumes tradicionais forte poder de negociação em relação aos frigoríficos, expressada em baixos preços de transferência.

**Quadro 4 – Rebanho Bovino**

1.000.000 cabeças

Estados	1948		1960		1969		1979		1982	
	Q.	%	Q.	%	Q.	%	Q.	%	Q.	%
São Paulo	6.391	12,7	10.394	14,1	11.177	11,8	11.635	10,6	11.649	9,4
Rio Grande do Sul	8.422	16,8	9.611	13,0	12.329	13,0	12.264	11,2	14.212	11,5
Sub-total	14.813	29,5	20.005	26,9	23.506	24,8	23.899	21,8	25.861	20,9
Mato Grosso	4.475	9,0	10.061	13,6	9.489	10,0	4.223	3,9	5.967	4,8
Mato Grosso do Sul	-	-	-	-	-	-	10.020	9,2	13.190	10,7
Goiás	4.123	8,2	6.360	8,6	9.187	9,7	15.293	14,0	17.439	14,2
Sub-total	8.598	17,1	16.421	22,2	18.676	19,7	29.536	27,1	36.596	29,7
Outros estados	26.767	53,3	37.536	50,7	52.826	55,6	55.742	51,1	61.031	49,4
TOTAL	50.178	100,0	73.962	100,0	95.008	100,0	109.177	100,0	123.488	100,0

Fonte: IBGE

A partir dos anos setenta, em função do crescimento significativo dos rebanhos no centro do país que propiciou períodos de matança mais alongados por razões de natureza climática, a pressão para vender um espaço reduzido de tempo diminuiu e conseqüentemente aumentou o poder dos frigoríficos em relação aos curtumes tradicionais. Este fato fez com que os preços de transferência atingissem gradativamente níveis mais elevados (Vide indicador desta tendência recente no Quadro 5).

**Quadro 5**

Evolução de Preço do Couro Cru e Acabado

ANOS	COURO CRU		ACABADO		A/B
	Cr\$/peça (A)	ÍNDICE	Cr\$/peça (B)	ÍNDICE	
1977	17.614,67	100	59.291,72	100	0,30
1978	17.484,84	99	49.534,05	83	0,35
1979	44.399,83	252	95.852,05	162	0,46
1980	21.675,99	123	67.429,08	114	0,32
1981	10.075,81	57	51.218,00	86	0,21
1982	16.020,88	91	53.099,59	90	0,31
1983	15.319,72	87	39.853,16	67	0,38
1984	51.027,48	290	104.421,16	176	0,49

Fonte: Sindicato da Indústria do Curtimento de Couros e Peles do Estado de São Paulo (SINDICOURO)

- 1) Preços vigentes em maio de cada ano.
- 2) Deflator – Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna FGV.

Também na década de setenta, elementos de natureza econômica passaram a facilitar a verticalização para frente dos frigoríficos (Vide tópico Fluxo de *Wet-blue*, adiante). Esta ameaça latente, de fato aproveitada por alguns frigoríficos, constituiu-se em mais um fator de enfraquecimento da posição dos curtumes em relação a seus fornecedores (frigoríficos e curtumes *wet-blue*). Outro fator que enfraqueceu essa posição foi a liberação das exportações de couro cru e concomitantemente das de *wet-blue* a partir de 1982 (Vide Quadro 6). Como até aquele ano o governo praticamente proibia a exportação de couros não acabados, os curtumes tradicionais supriam-se no mercado nacional a preços inferiores aos praticados no mercado internacional. Também a partir de 1982, foram reduzidas significativamente as restrições à importação de couro cru e de *wet-blue*. O efeito desta medida, entretanto, não foi significativo no suprimento dos curtumes tradicionais uma vez que o volume de importações foi baixo comparativamente ao de exportações (Vide Quadros 6 e 7).

Os resultados dessas medidas governamentais, atingindo a importação e exportação de couros, fez com que as transações de couro cru e *wet-blue*, no mercado brasileiro, passassem a ter como referência os preços do mercado internacional.

### O Poder dos Clientes

Durante as décadas de cinquenta e sessenta as relações de força entre curtumes tradicionais e fabricantes de calçados favoreciam aos primeiros. Os seguintes fatos evidenciavam esta situação:

**Quadro 6**

Exportações Brasileiras de Couro Cru e *Wet-Blue*

Anos \ Couros	Couro Cru		Couro <i>Wet-Blue</i>	
	(a) Quantidade	(b) Valor	(a) Quantidade	(b) Valor
1980	15	18	1.545	1.640
1981	1.160	747	8.268	7.496
1982	10.145	8.475	17.994	18.375
1983	12.257	11.342	30.000	29.235
1984	1.295	2.110	17.489	24.039

Fonte: CACEX

(a) em toneladas  
(b) em US\$ mil FOB

**Quadro 7**

Importações Brasileiras de Couro Cru e *Wet-Blue*

Anos \ Couros	Couro Cru		Couro <i>Wet-Blue</i>	
	(a) Quantidade	(b) Valor	(a) Quantidade	(b) Valor
1980	50	65	—	—
1981	132	132	17	19
1982	59	33	502	1.332
1983	497	276	221	741
1984	505	511	3.779	7.261

Fonte: CACEX

(a) Toneladas  
(b) em US\$ mil FOB

- o setor de curtumes tradicionais era dominado por um grupo de empresas financeiramente fortes, de porte superior ao dos fabricantes de calçados (clientes);
- como o estoque de couros do sistema (frigoríficos-curtumes-calçadistas) estava basicamente em poder dos curtumes tradicionais, estes possuíam um relativo poder para fixar preços e alcançar margens elevadas, particularmente nos momentos de crescimento acentuado da demanda;
- grupo de curtumes tradicionais fortes realizavam operações de *corner* no final da safra de couro cru, com a finalidade de elevar o preço de referência para comercialização do couro acabado.

A partir dos anos setenta o poder de barganha passou a pender gradativamente para os clientes em função dos seguintes aspectos:

- introdução de política de incentivos fiscais e creditícios à exportação de calçados bem maior do que os concedidos à exportação de couros acabados. Este fato possibilitou um aumento de rentabilidade do setor calçadista e surgimento gradativo de empresas de grande porte, maiores do que as existentes na indústria de curtumes (a posição da rentabilidade dos dois setores, com as ressalvas explicitadas, está apresentada no Quadro 8);

- os fabricantes do calçado utilizavam seu poder financeiro para formação de estoques que ofereciam proteção às oscilações de preço;
- este mecanismo de proteção foi facilitado pela importação, via *draw-back*, de couro semi-acabado da Argentina, ocorrida acentuadamente a partir da segunda metade da década de setenta. Como estocagem sob forma de semi-acabado possibilitava protelar a definição de cores e padrões até a chegada dos pedidos dos clientes dos fabricantes de calçados, os riscos de estoques mal formados diminuíram acentuadamente. Complementarmente, a utilização de empresas especializadas na prestação de serviços de acabamento (Seções de Acabamento) propiciava rápido atendimento dos pedidos.

**Quadro 8**

Rentabilidade do Patrimônio

INDÚSTRIA \ ANO	COURO E PELES %	CALÇADOS %
1980	11,3	32,2
1981	1,2	21,9
1982	6,0	18,2
1983	12,2	20,3
1984	5,5	8,3

Fonte: Ano Econômico, 1985.

Obs: — Os dados referem-se ao Rio Grande do Sul.  
— A rentabilidade das indústrias de calçados está subestimada; as cinco maiores empresas de calçados, e que reconhecidamente são altamente lucrativas, não estão incluídas nas medidas agregadas pois não são Sociedades Anônimas.

**Quadro 9**

Importações Brasileiras de Couro Semi-Acabado

ESPECIFICAÇÃO \ ANO	(a) QUANTIDADE	(b) VALOR
1975	4	7
1976	17	300
1977	328	3.477
1978	1.114	9.117
1979	1.082	15.758
1980	493	5.953
1981	2.015	21.061
1982	2.894	35.829
1983	3.593	53.504
1984	4.517	86.582

Fonte: CACEX

(a) em toneladas  
(b) em US\$ mil FOB

Alterações Competitivas na Oferta da Indústria

Até o início da década de 70, a oferta de couros para a indústria de calçados era dominada pelos curtumes tradicionais, que conduziam o fluxo tradicional. A partir desta

década, houve profundas alterações na estrutura de oferta de couros para a indústria de calçados, com o surgimento de dois novos fluxos de oferta que passaram a competir com o fluxo tradicional: os fluxos de acabamento originados no fluxo de semi-acabados e no fluxo de *wet-blue*.

#### Fluxo de Acabamento Originado no Fluxo de Semi-Acabados

O aumento considerável da exportação de calçados brasileiros, na década de setenta, estimulou os participantes de calçados a importarem, via *draw-back*, couros argentinos. A oferta argentina é tradicional no mercado internacional e se caracteriza por ser realizada sob a forma de couro semi-acabado. Esta oferta impôs aos calçadistas a necessidade de administrar operações de acabamento no couro importado, que foram realizadas por dois processos independentes dos curtumes tradicionais. O primeiro envolveu a verticalização dos calçadistas que adicionaram seções de acabamento de couros às suas unidades fabris. O segundo deu-se pela criação de empresas independentes, prestadoras de serviço, conhecidas na indústria como Seções de Acabamento. A importância deste fluxo de oferta no processo competitivo fica bem evidenciada pelas seguintes constatações:

- a importação de couros semi-acabados passou de US\$ 300 mil em 1976 para US\$ 87 milhões em 1984 (Quadro 9);
- a importação de couros semi-acabados representa 73% do total das importações de couros (US\$ 118,2 milhões em 1984, segundo dados da CACEX);
- a participação do couro semi-acabado importado como matéria-prima na produção de calçados de couro para exportação representou, em 1982, 41,9%.

Quadro 10

Consumo Estimado de Couros na Exportação de Calçados (Dados de 1982)

TIPOS COUROS IMPORTADOS	COUROS (mil)	%
- Semi acabados	1.083,9	41,9
- Outros Couros	41,8	1,6
COUROS NACIONAIS	1.462,8	56,5
TOTAL	2.588,5	100,0

Fontes: CDI/MIC e CACEX

O sucesso deste novo fluxo de oferta deveu-se a um conjunto de vantagens competitivas sobre o fluxo tradicional. Dentre elas, destacam-se as seguintes:

- rapidez e flexibilidade no atendimento da demanda internacional de calçados, propiciadas pela manutenção de estoques de couro sob forma de semi-acabados por parte dos fabricantes de calçados, o que permitia acabamento nas formas e padrões desejados a curto prazo;
- proteção às oscilações de preços no mercado de couro com menor risco, pois a manutenção de estoques sob

forma de semi-acabados pelos fabricantes de calçados minimiza os efeitos de alterações de acabamento causadas por modificações da moda. Deve-se acrescentar ainda que o couro argentino apresenta, em média, qualidade superior a do couro brasileiro, estando, portanto, mais adequado ao mercado internacional de calçados, que é mais exigente em qualidade.

Até 1982, tantos os curtumes tradicionais brasileiros como os curtumes argentinos que participavam da oferta estavam sujeitos às mesmas restrições e estímulos de mercado. Nos dois mercados, as matérias-primas eram negociadas a preços não internacionalizados, pois tanto no Brasil quanto na Argentina havia restrições às exportações de couro cru ou de baixo valor agregado (*wet-blue*). No segundo semestre de 1982, em decorrência de acordos do governo brasileiro com o governo norte-americano, que impunha ao Brasil a liberação das exportações de couro cru, e tendo em vista que a Argentina mantém até hoje as mesmas restrições, as condições competitivas alteraram-se. A oferta dos curtumes tradicionais brasileiros passou a ter uma posição desvantajosa, dado a sua origem em matéria-prima a preços internacionalizados. As alterações nas condições competitivas dos dois fluxos de oferta não foram imediatamente percebidas pelos curtumes tradicionais brasileiros, em decorrência da grande alta dos preços de couro no mercado internacional durante 1983, o que possibilitou ganhos significativos para todo o setor. Esta alta conjuntural encobriu alterações profundas no processo competitivo, decorrentes da eliminação das restrições às exportações de couro cru brasileiro, e ilustra o fato de que modificações estruturais nem sempre são percebidas a curto prazo.

Apesar de sua posição desvantajosa em relação aos curtumes argentinos, os curtumes tradicionais brasileiros começaram a participar de forma incipiente, a partir de 1984, da oferta de semi-acabados, ajustando-se aos movimentos de demanda da clientela.

#### Fluxo de Acabamento Originado no Fluxo de *Wet-blue*

Outra alteração significativa na indústria foi o aparecimento, a partir da segunda metade da década de 70, de um novo fluxo competitivo a partir da oferta de couro *wet-blue*. Esta oferta teve sua origem no deslocamento dos rebanhos e dos frigoríficos de abate para o centro do país (Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Goiás).

A realocação de fontes de matéria-prima aumentou significativamente a distância dos supridores de couro cru para os curtumes tradicionais que se encontram localizados próximos aos fabricantes de calçados. O elevado custo de transporte resultante dessa nova localização do suprimento e a necessidade das operações de acabamento estarem localizadas próximas aos fabricantes de calçados foram as justificativas para implantação no Brasil Central de curtumes que processam o couro até o estágio *wet-blue*. Estas plantas possibilitaram economias no transporte, pois o processamento do couro até o estágio *wet-blue* reduz substancialmente o peso por unidade de couro transportada, dispensando a salga para a conservação e eliminando resíduos inaproveitáveis. Este novo segmento da indústria de curtumes brasileiros caracteriza-se pelo processamento do couro até o *wet-blue*, pois as operações de acabamento, por demandas da clientela, precisam estar próximas dos pontos de

consumo. Os participantes desse segmento da indústria são tanto curtumes tradicionais, com plantas na região central do país, quanto novos entrantes, representados por frigoríficos verticalizados até *wet-blue* e curtumes independentes.

A oferta de *wet-blue* no mercado, de forma independente, foi estimulada por componentes de demanda ligados à flexibilidade e à rapidez de acabamento. Este fluxo, no mercado brasileiro, completa-se em três diferentes agrupamentos de acabadores de couro:

- curtumes tradicionais que utilizam também o *wet-blue* como matéria-prima inicial;
- curtumes de acabamento ligados a empresas calçadistas;
- curtumes de acabamento independentes.

A entrada de novos fornecedores, através dos fluxos de semi-acabados e de *wet-blue*, ilustra o fato de que modificações estruturais na indústria afetam o conjunto de barreiras à entrada de novos fornecedores. Especificamente, neste caso, a principal barreira afetada pelas modificações estruturais está relacionada à necessidade de capital. Os investimentos para implantação de unidades fabris reduziram-se porque foi possível a implantação de plantas que processavam parte das operações de um curtume tradicional. Da mesma forma, menos investimentos em tecnologia gerencial foram exigidos dos novos entrantes, em razão da redução da complexidade dos processos produtivos resultantes da fragmentação da indústria.

### Produtos Substitutos

A crescente utilização de substitutos do couro na indústria calçadista, a partir dos anos 70, reduziu o poder competitivo dos curtumes tradicionais. Tecidos e materiais plásticos substituíram significativamente o couro a ponto de ultrapassarem a este no consumo pela indústria de calçados. Um elemento determinante desta situação foi o surgimento da moda do uso de tênis, produzido com outros materiais que não o couro.

**Quadro 11**

**Produção Brasileira de Calçados Segundo Material Empregado**

PARTE DO CALÇADO E MATERIAL	PRODUÇÃO (em 1000 unidades, dados de 1981)	% SOBRE O TOTAL
Cabedal	399.232	100,0
Couro	135.407	34,0
Sintético	159.345	40,0
Tecido	104.480	26,0
Forro	399.232	100,0
Couro	30.695	10,0
Sintético	91.552	23,0
Tecido	109.850	27,5
Sem Forro	158.135	39,5
Solado	399.232	100,0
Couro	25.157	6,3
Outros materiais	374.075	93,7

Fonte: Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos elementos anteriormente expostos podemos concluir que três fatores ambientais foram determinantes das alterações na estrutura da indústria, afetando as forças competitivas:

- *governo*, por decisões que modificaram as barreiras à entrada e saída de couros do país e, também, por estímulos creditícios e fiscais concedidos aos exportadores de calçados;
- *deslocamento dos rebanhos* para o centro do país, relocalizando as fontes de suprimento de couro;
- *mudanças de hábitos* de consumo de calçados pela intensificação do uso de tênis e de sapatos confeccionados com tecidos e materiais sintéticos.

As alterações estruturais da indústria produziram modificações nas forças competitivas que foram desfavoráveis aos curtumes tradicionais. Houve aumento no poder de negociação dos fornecedores e marcadamente dos clientes. Os substitutos do couro participam significativamente na oferta aos calçadistas. A concorrência no setor está mais acentuada pela entrada de novos ofertantes. Estas situações caracterizam um aumento da intensidade competitiva na indústria, em contraposição a períodos anteriores.

A evolução da indústria de curtumes deu-lhe a configuração atual em que se destacam os seguintes elementos relevantes:

- indústria fragmentada com surgimento de empresas especializadas realizando operações anteriormente integradas. Os participantes desta indústria passaram a ser, além dos curtumes tradicionais, os de *wet-blue* e os de acabamento e as seções de acabamento;
- mercado ativo de couro em todos os estágios (couro-cru, *wet-blue*, semi-acabado, acabado) com fornecedores especializados e curtumes tradicionais;
- internacionalização do mercado brasileiro de couros em todos os seus estágios, com queda de barreiras protecionistas e restritivas;
- empresas calçadistas de porte significativo verticalizaram para trás, constituindo seções de acabamento, curtumes de acabamento e ainda curtumes tradicionais;
- alguns frigoríficos, localizados no centro do país, verticalizaram para frente constituindo curtumes de *wet-blue*.
- participação significativa de substitutos de couro (plásticos, tecidos etc.) na fabricação de calçados.

## BIBLIOGRAFIA

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE NOVO HAMBURGO – *Boletim do Departamento de Informática*, 1983.

ASSOCIAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE CURTUME DO RIO GRANDE DO SUL – *A realidade social, empresarial e política no Brasil e seus reflexos no setor coureiro*. São Leopoldo, 1983. Trabalho apresentado no 6º Seminário das Indústrias de Curtume do Rio Grande do Sul, Canela, 17-19, mar. 1983.

CENTRO TECNOLÓGICO DE COURO, CALÇADOS E AFINS – *Anuário*. Novo Hamburgo, 1983.

CURTUME: *Boletim do Centro das Indústrias de Curtumes do Bra-*

*sil*, Rio de Janeiro, 1(1), fev./abr. 1986.

\_\_\_\_\_. 1(2), maio 1986  
FRANZEN, Beatriz – Perfil da indústria Curtidora brasileira. *Jornal Exclusivo*, Novo Hamburgo, 16(873): 1-12, 1-7 out. 1984. Encarte especial.

FRIZZO Fº, Arnaldo José – Produção brasileira de couros: estimativa a partir do consumo de curtentes. *Tecnicouro*. Novo Hamburgo, Centro Tecnológico de Couro, Calçados e Afins. 7(2):22, mar./abr. 1985.

HOINACKI, Eugênio & GUTHEIL, Nelson C. – *Peles e couros: origens, defeitos, industrialização*. Novo Hamburgo, Centro Tecnológico de Couro, Calçados e Afins, 1978.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E DO COMÉRCIO. Conselho de

Desenvolvimento Industrial – *Propostas de políticas industriais para a indústria de couros*. Brasília, s/d. (Versão preliminar para discussão interna).

\_\_\_\_\_. *Setor coureiro-calçadista: uma análise das inter-relações na exportação*. Brasília, mar. 1983.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E DO COMÉRCIO. Conselho de Desenvolvimento Industrial – *A indústria de couro, pele e produtos similares*. Brasília, CDI/FEA-USP, 1983, (Análise dos Setores Industriais).

PORTER, Michael E. – *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York, The Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York, The Free Press, 1985.