

**AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COUREIRO-
CALÇADISTAS DE NOVA ESPERANÇA DO SUL/RS:
histórico, reestruturação produtiva e competitividade**

Lívia Rodrigues Loureiro¹
Rogério Luis Reolon Anése²
Sirlei Glasenapp³

RESUMO

As recentes transformações econômicas exigiram a reestruturação produtiva por parte das empresas, levando-as a buscar desenvolver e adotar novas tecnologias em máquinas, produtos e processos. Com as pequenas empresas, isso não é diferente, com a agravante da pouca flexibilidade – tanto cultural, financeira e operacional inerentes às mesmas. Pode-se definir reestruturação produtiva como o processo de mudanças ocorrido nas empresas e, principalmente, na organização do trabalho industrial nos últimos tempos, via introdução de inovações tanto tecnológicas como

¹ Acadêmica do curso de Administração da URI Campus Santiago

² Professor Msc da URI Campus Santiago

³ Professora Msc da URI Campus Santiago

organizacionais e de gestão, buscando-se alcançar uma organização do trabalho integrado e flexível (GARAY, 1997, p. 1). Pretende-se apresentar, neste trabalho, como ocorreu o processo de reestruturação nas pequenas empresas coureiro-calçadista de Nova Esperança do Sul, principalmente após a mudança do perfil da empresa líder existente no município (Braspelco S/A), na última década. Foi aplicado um questionário, nas empresas montando-se um perfil das mesmas, qual o padrão tecnológico adotado, principais produtos, entre outros fatores, que foram tabulados e analisados com os parâmetros da estatística descritiva. Pode-se verificar que apesar das empresas faturarem mais, atualmente, elas passam por muitas dificuldades. A aquisição da matéria-prima, a obtenção de capital, e o acesso aos mercados, são os principais problemas enfrentados por essas empresas. Com os recursos que possuem, elas vão se adaptando aos poucos a nova realidade do mercado. Assim, foi possível conhecer a situação atual das empresas e inferir sobre alternativas e políticas públicas que as mesmas devem seguir para garantir a expansão do setor no município e na região.

Palavras-Chave: Reestruturação, Competitividade, Coureiro-Calçadista.

ABSTRACT

The recent economic transformations had demanded a productive reorganization by companies, making them to develop and adopt new technologies regarding machines, products and processes. With small companies occurs the same, besides having little flexibility – as cultural as financial and operational. Productive reorganization can be defined as the process of changes occurred in the companies and, mainly, the organization of the industrial work in the last times, via introduction of technological and organizational innovations,

searching to reach an organization of integrated and flexible work (GARAY, 1997, p. 1). This article intends to present how the process of reorganization in the small leather shoe companies of Nova Esperança do Sul has occurred, mainly after the change of the profile of the existing leader company in the city (Braspelco S/A), in the last decade. Using parameters of the descriptive statistics, it was applied a questionnaire to have a profile of them, to know which technological standard was adopted, the main products, among others factors. It could be verified that despite the companies making more profit, currently, they go through much more difficulties. The acquisition of raw material and capital, and the access to the markets, are the main problems faced by these companies. With the resources they possess, they adapt themselves, little by little, to the new reality. Thus, it was possible to know the current situation of the companies and to infer on alternatives and public politics that they must follow to guarantee the expansion of the sector in the city and region.

Key-words: Reorganization, Competitiveness, leather shoes

1 INTRODUÇÃO

O município de Nova Esperança do Sul/RS possui um parque industrial desenvolvido e centrado no setor coureiro-calçadista, sendo que apenas um curtume e fábrica do Grupo Braspelco S/A, emprega mais de 1000 trabalhadores, produzindo couros e calçados para o mercado externo. Segundo dados da Fundação de Economia e Estatística (FEE), em 2000, a indústria representava 60% no PIB (Produto Interno Bruto) do município.

No entorno da grande empresa, acima citada, desenvolveu-se um conjunto de pequenas empresas, que produzem calçados,

artigos para selaria e prestam serviços como terceirizadas. Segundo dados da prefeitura municipal, são 14 empresas nesta situação, que vem enfrentando dificuldades de se manterem no mercado, por alguns motivos: a) a empresa líder (Braspelco), fornecia máquinas e componentes materiais para as pequenas empresas e a partir da década de 90 muda seu foco de atuação voltando-se para a exportação de couros; b) a empresa líder, atraía compradores para o município, criando um nicho de mercado para as pequenas empresas. Estes motivos, aliados a outros de caráter conjuntural, levaram as empresas a buscar formas de sobrevivência, ou em último caso o encerramento das atividades.

Como principais objetivos, buscou-se verificar: a evolução da produção e faturamento nos últimos anos; elencar os principais produtos produzidos; verificar o destino dos produtos e a origem das matérias-primas e materiais indiretos; analisar o nível de qualificação da mão-de-obra; identificar o padrão tecnológico adotado e apontar qual as intra-relações e inter-relações com as grandes empresas, poder público e entidades de apoio.

Portanto, conhecer essas empresas e analisar de que forma elas se adaptaram (ou estão se adaptando) a este novo momento produtivo, torna-se imperativo para que o poder público, Universidade e outras entidades, tracem um plano para a viabilização destas empresas, e com isso, fortalecer o Sistema Local de Produção e a manutenção/ampliação dos empregados e a renda local.

Foram pesquisadas 14 pequenas empresas coureiro-calçadistas, que representam o universo de empresas que constam no Cadastro de Contribuintes da Prefeitura Municipal de Nova Esperança do Sul/RS. Os dados foram coletados através de aplicação de questionário com perguntas abertas e fechadas abrangendo variáveis que compõem o objeto do estudo. Para tanto, foram agendadas visitas as empresas e feitas entrevistas ao proprietário das mesmas. Os dados foram tabulados usando uma

planilha eletrônica, agrupando-os por empresa e realizando análises comparativas e métodos de médias, medianas e dispersão, ou será através da estatística descritiva, pois se tratam de dados qualitativos.

2 FLEXIBILIZAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

Garay (1997) descreve reestruturação produtiva como sendo o termo que engloba o grande processo de mudanças ocorridas nas empresas e principalmente na organização do trabalho industrial nos últimos tempos.

O processo de reestruturação produtiva está centrado na flexibilidade, redução dos lotes de produção e produtos diferenciados em ciclos de vida mais curtos, racionalização de processos e maior qualidade nos produtos. (RUAS *apud* FOGOLARI, 1998).

O novo paradigma tecnológico, vigente a partir da década de 80, foi definido como modelo Japonês ou de acumulação flexível. Podemos destacar significativas mudanças nas organizações a partir da mudança do paradigma tecnológico vigente, quando comparamos o modelo Fordista/Taylorista com o modelo flexível. No primeiro modelo pode-se encontrar a intensificação da divisão do trabalho, um sistema organizacional rígido e centralizado, trabalho repetitivo e monótono. Já em organizações flexíveis há uma maior participação dos trabalhadores na organização e controle do processo, funções exigindo uma maior qualificação e maior responsabilidade dos trabalhadores.

O processo de globalização em curso na economia atual vem impondo aos agentes responsáveis pela formulação de políticas de desenvolvimento a busca de novos conceitos e de novas formas

de pensar a organização produtiva, não somente em termos microeconômicos, mas também de perspectivas de novos tipos de estruturas organizacionais mais enxutas e flexíveis. (CASAROTO, 2000). Em virtude de novos padrões organizacionais, empresas e trabalhadores, sofreram uma certa pressão ao se adaptarem a esses novos modelos.

São vários os modelos de estratégia competitiva que as empresas podem adotar. Primeiramente é preciso observar o meio em que a empresa está instalada, tanto interno quanto externo, esse ambiente deve ser analisado de várias formas e de modo que possam ser observados separadamente e claramente todos os pontos de concorrência da empresa. Isso tudo se deve ao objetivo da empresa, que é alcançar os resultados estabelecidos. (PORTER, 1986).

Atualmente as decisões de investimentos estão cada vez mais condicionadas por vantagens competitivas dinâmicas, como a existência de uma infra-estrutura local adequada; proximidade com centros de pesquisa e desenvolvimento; oferta de mão-de-obra qualificada; acesso aos modernos meios de transporte e de comunicação; e outras. (CASAROTO, 2000).

Vários setores passaram por grandes modificações, entre eles, o setor de vendas, produção, financeiro, etc. Mas, dá-se grande notoriedade à qualificação pela qual os funcionários das empresas passaram ao decorrer da reestruturação.

Qualificações de nível técnico, mas também a qualificação no que se refere à construção social, segundo Leite e Posthuma apud Garay (1997), englobam o aspecto político e cultural do fenômeno, é importante salientar os seguintes aspectos: qualificação combina formas variadas de preconceitos sociais que acabam por valorizar determinadas habilidades mais do que outras; em função disso as empresas tendem a reservarem os trabalhos mais qualificados a determinados grupos socialmente mais valorizados, e a favorecer a busca da manutenção desses diferenciais; a análise das qualificações deve levar em conta o aspecto comportamental.

Referindo-se à competitividade, o foco da análise estrutural está na identificação das características básicas da indústria, enraizadas em sua economia e tecnologia. (PORTER, 1986). O atual ambiente competitivo é caracterizado pela preocupação das empresas em ganhar flexibilidade, aprimorar sua capacitação tecnológica e gerencial, manter o acesso ao mercado e estar em sintonia com as mudanças é internacionais. Uma das mais notáveis características dessas mudanças é a crescente importância de relações interfirmas e interinstitucionais. De fato, diferentemente do passado – quando as estratégias gerenciais, bem como as políticas governamentais, estavam focadas em nível da empresa ou do setor – hoje, devido à enorme pressão que vêm sofrendo para responder rapidamente ao mercado, as empresas já não podem agir isoladamente. (CASAROTO, 2000).

Uma nova tendência que vêm solidificando-se no processo de reestruturação industrial é a que diz respeito às formas de relação intra e interempresas. A formação e o desenvolvimento de redes de empresas vêm ganhando relevância não só para as economias de vários países industrializados, assim como para os chamados países emergentes ou de economias em desenvolvimento. (AMATO, 2000).

Quanto a uma definição ou conceito ideal para o tamanho que a empresa deve ter para competir, não existe, pois há o medo de menosprezar fontes latentes de concorrência que possam, algum dia, ameaçar a indústria. Qualquer definição de uma indústria é essencialmente uma escolha de onde fixar a linha entre os concorrentes existentes e os produtos substitutos, entre as empresas existentes e as que podem vir a entrar na indústria, e entre as empresas existentes e os fornecedores compradores. (PORTER, 1989).

O crescimento promove dinamismo econômico e considerável progresso social, porém, a orientação qualitativa do desenvolvimento pode evitar o aumento das vulnerabilidades locais/regionais, os desequilíbrios e as assimetrias, que no futuro poderão

gerar tensões e rupturas no equilíbrio social, quebrando a sustentabilidade do processo de desenvolvimento. (AMATO NETO, 2000).

3 INOVAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO SETOR CALÇADISTA

No que se refere à introdução de máquinas ao processo produtivo de calçado, os primeiros vestígios de inovação ocorrem ainda no século passado, como observa Ruas (1985, p.36):

as primeiras máquinas incorporadas no ramo, são adaptações da máquina de costura têxtil, as máquinas de Blake (1858) que tornaram mecanizadas as tarefas ligadas ao pesposto (costura do couro). Posteriormente (1878), desenvolveu-se um novo processo para montagem, o processo Goodyear Welt. No mesmo período, a indústria de calçados incorporava a utilização da energia não humana, principalmente através do emprego de energia hidráulica e a vapor.

Posteriormente a esses fatos, podemos ressaltar que não ocorrem grandes transformações, apenas adaptações ou melhoramentos. Uma exceção são as “esteiras transportadoras, que passaram a integrar certos setores da fábrica, como montagem e o acabamento. As esteiras a medida que integram os postos de trabalho num mesmo setor, evitam o deslocamento da força de trabalho” fazendo com que o trabalho seja concentrado em um único lugar e a fábrica adota o estilo das linhas de montagem. (RUAS, 1985).

Portanto, a tecnologia no setor calçadista desenvolveu-se de forma lenta e de maneira pontual, ou seja, existem setores com máquinas modernas e outros em que ainda existe a presença de máquinas manuais, onde não são dispensadas as habilidades do trabalhador.

Esta tendência pode ser observada em um trabalho realizado pela SCT/RS e SEBRAE/RS (1992, p.74) e mostra que no Brasil, porém, a tendência à difusão da automação microeletrônica na produção de calçados tem se apresentado como processo lento e parcial. São raras as iniciativas voltadas para sistemas integrados ou outras mais amplas de automação, o que faz da eletromecânica a base técnica ainda predominante nos equipamentos da indústria de calçados.

Assim como as inovações, também a difusão tecnológica ocorre de forma parcial e localizada como podemos observar que de “qualquer forma, o que caracteriza a difusão da inovação na indústria de calçados, da mesma maneira que outros setores da tecnologia madura, é o desenvolvimento tecnológico do tipo incremental, ou seja, pequenos avanços localizados, em termos de processo e/ou de produto”. (SCT/RS e SEBRAE/RS, 1992, p.73).

Outro fator que também limita a difusão tecnológica é o tamanho da empresa, conforme explicita Ruas *apud* Prochinik (1991, p.08) que:

o nível de controle do processo de trabalho e de mecanização é proporcional ao tamanho das empresas e o nível de participação do trabalho qualificado é inversamente proporcional ao porte. Nas empresas menores,

os lotes de produção são menores e as máquinas são piores. Por estas razões nas empresas menores, comparativamente as maiores, o trabalho é mais qualificado, menos parcelizado, menos mecanizado e o trabalhador detém maior controle sobre as suas tarefas.

Embora, muitas empresas utilizem máquinas com base na microeletrônica, principalmente nos setores de corte, costura e bordado, pode-se dizer isto que não acontece de forma generalizada no setor, devido ao custo do investimento, já que as empresas são em sua maioria de pequeno e médio-porte.

Até o final da década de 70, o setor coureiro-calçadista, esteve atrelado aos modelos fordistas/tayloristas de organização que foram ficando ultrapassados devido a sua rigidez e, como vimos anteriormente o setor não suporta sistemas rígidos. Portanto, a partir da década de 80 começou a despertar o interesse e serem adotados sistemas mais flexíveis.

Em seu trabalho, Prochinik (1991) constatou que técnicas organizacionais geralmente apresentam resultados significativos. E, que há maior dispersão e difusão de tecnologia nas técnicas relacionadas com o controle de qualidade do que com o controle de fluxo de produção – *Just-in-time* e Tecnologia de grupo.

As empresas do setor têm investido de forma significativa em programas de controle de qualidade e os resultados em alguns casos são surpreendentes, como em uma empresa que adotou o sistema de Qualidade Total, na qual em “18 meses livrou-se de esteiras com até 45 metros de comprimento, reduziu de mês a um dia o tempo de estoque de materiais entre corte e montagem, processo onde o giro do produto também declinou em cerca de uma hora..., diminuiu em 30% o retrabalho e extinguiu sua seção de concertos”. (TECNOCOURO, 1993, p. 18).

4 O SETOR COUREIRO-CALÇADISTA DE NOVA ESPERANÇA DO SUL

Os dados disponíveis para a realização desta pesquisa foram obtidos por meio de entrevistas feitas aos proprietários das empresas do setor coureiro-calçadista do município de Nova Esperança do Sul, no ano de 2004, resultando na seguinte análise: seis tem mais de 10 anos de atividade, o que equivale a 43% das entrevistadas, 29% tem entre 5 e 10 anos de atividades, 21% estão no mercado entre 1 e 3 anos.

As empresas com maior tempo no mercado fizeram algumas contratações, mas ao longo do tempo reduziram seu quadro de funcionários, todas, sem exceções. A partir de 1995 até a referida pesquisa, as empresas que já existiam, ou eram recentes nesta época, ficaram com menos funcionários. Das que foram abertas a partir de 1995 a maioria conservou seu quadro de funcionários. Pode-se perceber que há baixa rotatividade de pessoal.

Em 64% das empresas entrevistadas, a faixa etária dos funcionários varia entre 30 e 40. Estes colaboradores têm como escolaridade média, ensino fundamental incompleto, isso ocorre em onze empresas, o restante possui o ensino fundamental completo. Sete empresas responderam que não houve nenhuma reestruturação formal, quatro se reestruturaram devido às exigências do mercado as demais não puderam verificar quando e porque sofreram algum tipo de reestruturação. Dessas, 100% passaram por alterações em todos os setores.

Quanto ao processo de qualificação dos funcionários, 21% das empresas proporcionaram aos colaboradores algum tipo de qualificação, todos de nível operacional. Pode-se observar que esses funcionários reagiram de forma positiva, não mudando seu comportamento dentro da organização.

As empresas foram se adaptando ao longo do tempo, isso inclui a produção de novos produtos como também deixar de produzirem outros. Atualmente a produção dessas empresas está disposta da seguinte forma:

TABELA 1 - PRINCIPAIS PRODUTOS PRODUZIDOS

	Artigo para selaria	Botas fem/masc	Chinelos/sandálias	Sapatos	Cintos/guaiacas	Produtos terceirizados
Eram produzidos antes de 1995	7%	50%	35%		14%	-
Produzidos atualmente a partir de 1995	28%	43%	21%	7%	28%	28%

Fonte: Elaborado pelos autores

A maior parte da matéria-prima é comprada na região (próprio estado) representando 64%, em segundo lugar com 36% aparecem outros estados e 21% das compras são feitas na própria cidade (empresas que prestam serviços terceirizados).

Os produtos são divulgados através da Internet ou em rodeios pelo estado e país, isso acontece em 71% dos casos, as demais empresas fazem a divulgação por meio de rádios AM/FM, Jornais e representantes.

Todas as empresas têm capital próprio, apesar de uma delas também pagar financiamento em bancos. Os funcionários não são comissionados e todas as empresas consultadas possuem gestão familiar. A maior parte dos proprietários acreditam que a qualidade é a principal característica utilizada na estratégia da empresa. Seus principais competidores estão na região e isso é possível identificar através do preço aplicado pelos concorrentes, que por produzirem em maior quantidade e possuírem outras facilidades praticam um preço abaixo dos praticados pelos

empresários de Nova Esperança do Sul. O faturamento é maior, hoje, em 64% das empresas, isso deve-se às adequações pelas quais elas passaram.

Quanto à qualificação técnica dos proprietários, 71% já trabalhavam no setor coureiro-calçadista, 57% participaram de cursos voltados para a área de abrangência de seus negócios. A maioria destes não procura aperfeiçoamento, implicando, assim, para que se tornem obsoletos. Apenas 78% das empresas têm alguma perspectiva de crescimento para os seus negócios, a maioria acredita que para melhorar o setor seria necessária uma maior facilidade na hora de comprar a matéria-prima, 29% responderam que falta incentivo público e 14% colocaram que seria melhor se houvesse uma diminuição da carga tributária.

5 CONCLUSÃO

Verificou-se, por meio da análise dos dados, que apesar das empresas faturarem mais, atualmente, elas passam por muitas dificuldades. A aquisição da matéria-prima, que por vir de outras cidades torna o custo muito mais alto, a obtenção de capital nos bancos onde o juro é alto e exigem muitas garantias, e o acesso aos mercados, são os principais problemas enfrentados por essas empresas. Observa-se que não existem políticas públicas ou qualquer outro tipo de auxílio por meio da prefeitura da cidade.

O treinamento proporcionado aos colaboradores é pouco, em vista de todo o avanço da tecnologia. Os gestores não são qualificados, não tem conhecimento sobre gestão e administram suas empresas de forma muito empírica, uma das principais características da administração familiar em pequenas empresas.

Com os recursos que possuem, as empresas vão se adaptando aos poucos a nova realidade do mercado. É de extrema

importância ressaltar que muitas empresas do setor encerraram suas atividades por não conseguirem acompanhar o novo momento econômico em que se encontravam.

Acredita-se que a formação de uma rede ou cooperativa, entre essas empresas, seria uma boa alternativa. Com a formação de uma cooperativa seria possível todos trabalharem em prol de um objetivo comum, buscando conhecer suas responsabilidades como associados. Como vantagem econômica, poderiam comprar um volume maior de matéria-prima o que tornaria mais baixo o custo dos produtos. Alternativa ideal para tornar, novamente, Nova Esperança do Sul um centro coureiro-calçadista forte e consolidado.

Através da pesquisa pode-se conhecer a situação atual das empresas, as alternativas que as mesmas vêm adotando para a sobrevivência no competitivo mercado atual como, também, conhecer como vêm se dando a expansão do setor no município de Nova Esperança do Sul.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1999.

CHESAIS, F. **A mundialização financeira**: Gênese, custos e risco. São Paulo: Xamã, 1998.

FOGOLARI, E. **Reestruturação produtiva implicações nas relações de trabalho**. Erechim: Elbra, 1998.

GARAY, Â. B. S. **Reestruturação produtiva e desafios de qualificação**: algumas considerações críticas. READ. Revista Eletrônica de Administração, 1998.

GIL, A. C. G. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

LONGENECKER J. G et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PROCHINK, V. **Flexibilidade espúria**: modernização técnica com desigualdade social na indústria brasileira de calçados. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1991.

RUAS, R. L. **Efeitos da modernização sobre o processo de trabalho**: condições objetivas de controle na indústria de calçados. Porto Alegre: FEE, 1985.