Diagnóstico Estratégico do Setor do Couro Brasileiro

Centro das Indústrias de Curtume do BrasiI

FIESP/SP
São Paulo
Agosto 2004



## Diagnóstico Estratégico do Setor do Couro Brasileiro



Centro das Indústrias de Curtume do Brasil



FIESP/SP
São Paulo
Agosto 2004





## Diagnóstico Estratégico do Setor do Couro Brasileiro



Auditório FIESP/SP

12 e 13 de Agosto de 2004

**Consultor & Equipe** 

Hélio Alves Mendes Consultor de Gestão e Estratégia

Gilberto Vieira

Consultor Convidado

Alberto Skliutas
Bruno Pereira Pringolato
Luiz Augusto Siqueira Bittencourt
Apoio Administrativo

São Paulo/SP 2004





"Hoje, provocar mudanças é uma habilidade obrigatória para qualquer líder"

Oren Harari Especialista em Gestão Estratégica Universidade de São Francisco/EUA





Agradecemos a confiança da diretoria do CICB por convidar novamente a nossa empresa para participar da Revisão de seu Planejamento Estratégico.

Agradecemos também ao apoio e à colaboração dos Srs. Luiz A. S. Bittencourt, Alberto Skliutas, Edney Alves Orlando da Sra. Inez Gomes, da equipe do Instituto Latino e de todos que preencheram os questionários preparatórios. O apoio e colaboração de todos foram primordiais para a realização deste trabalho.

Temos a certeza de que este material dará uma grande contribuição para que o Seminário de Revisão do Planejamento Estratégico do CICB tenha o sucesso esperado, assim como os anteriores.

Como participante de todas as revisões anteriores, gostaria de destacar: o CICB tem buscado incessantemente ter com todos os elos da cadeia ações cooperadas em busca de sinergia, objetivando criar riquezas para o país.

**HÉLIO ALVES MENDES** 

Consultor de Gestão e Estratégia Diretor Executivo do Instituto Latino



#### <u>Conselho Diretor – CICB</u> 2003/2005

Amadeu Pedrosa Fernandes
Presidente

Augusto Sampaio Coelho
Vice-Presidente Comércio Exterior

Emílio Carlos Bittar
Vice-Presidente Gestão Corporativa

Gladston José Dantas Campelo Vice-Presidente Finanças

Leogênio Luis Alban
Vice-Presidente Matéria Prima e
Produtos

Leonardo Swirski
Vice-Presidente Gestão Estratégica

Paulo Enzweiller
Vice-Presidente Mercado Interno

Umberto Cilião Sacchelli
Vice-Presidente Administrativo

Walter Luis Lene
Vice-Presidente Marketing e
Promoção Comercial

Wayner Machado Silva
Vice-Presidente Novas Tecnologias

Cezar Figueiredo de Mello Barros Vice-Presidente Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentado

#### Entidades Regionais CICB

#### **AICNOR**

Assoc. das Indústrias de Curtumes Norte e Nordeste do Brasil **Presidente:** Sr. Sérgio Aloys Heeger

#### **AICSUL**

Assoc. das Indústrias de Curtumes do Rio Grande do Sul *Presidente:* Sr. Cezar Luiz Müller

#### SICPPAR

Sind. da Indústria Curtimento Couros e Peles do Estado do Paraná **Presidente:** Sr. Walter Hasenack

#### **SINDICOURO**

Sind. da Indústria Curtimento Couros e Peles do Estado de São Paulo **Presidente:** Sr. Wayner Machado Silva

#### **SINDIPELES**

Sind. da Indústria Curtimento Couros e Peles do Estado de Minas Gerais *Presidente:* Sr. Wellington Mumic

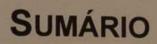
#### SINDICURTUME

Sind. da Indústria Curtumes e Correlatos dos Estado de Goiás *Presidente:* Sr. João Essado



the do CICB. Prothida a divulgação







APRESENTAÇÃO	09
a. Apresentação	09
Introdução	10
a. Introdução	10
REFLEXÃO	11
a. Reflexão	11
VISÃO SIMPLIFICADA DA CADEIA DO COURO	12
a. Dados da Cadeia do Couro	13
b. Organograma da Cadeia do Couro	14
c. Mapa - Localização do Rebanho Bovino no Brasil	15
d. Gráfico - Rebanho Bovino/Apresentação por Estado	16
e. Mapa - Localização dos Frigoríficos no Brasil	
f. Gráfico - Frigoríficos/Apresentação por Estado	18
g. Mapa - Localização dos Curtumes no Brasil	19
h. Gráfico - Curtumes/Apresentação por Estado.	20
i. Mapa - Localização da Indústria de Produtos Químicos no Brasil	21
j. Gráfico - Indústria de Produtos Químicos/Apresentação por Estado	22



k.	Mapa - Localização da Indústria de Equipamentos(Bens de Capital) no Brasil	23
1.	Gráfico - Indústria de Equipamentos(Bens de Capital)/Apresentação por Estado	24
m	. Mapa - Localização da Indústria de Calçados no Brasil	25
n.	Gráfico - Indústria de Calçados/Apresentação por Estado	26
0.	Mapa - Localização da Indústria de Artefatos de Couro no Brasil	27
p.	Gráfico - Indústria de Artefatos de Couro no Brasil/Apresentação por Estado	28
q.	Mapa - Localização dos Pólos Industriais Noveleiros no Brasil	29
r.	Mapa - Localização da Indústria Automobilística no Brasil	30
S.	Gráfico - Indústria Automobilística/Apresentação por Estados	31
t.	Mapa - Localização dos Clusters Consolidados ligados à Cadeia do Couro no Brasil	32
u.	Mapa - Localização dos Clusters em Implantação ligados à Cadeia do Couro no Brasil	33
٧.	Mapa - Localização dos Clusters Viáveis ligados à Cadeia do Couro no Brasil	34
W.	Gráfico - Destino do Couro Brasileiro/Ano Base 2003	35
PA	RTE A - AVALIAÇÃO DOS INDICADORES DE COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE COURO DO BRASIL	36
a.	Quadro - Fatores Internos/Apresentação por Regional	37
b.	Quadro - Fatores Estruturais(Setoriais)/Apresentação por Regional	38
C.	Quadro - Fatores Sistêmicos(Ambiente Macro)/Apresentação por Regional	39





### SUMÁRIO

PARTE B - AVALIAÇÃO DA INDÚSTRIA DE CURTUME	40
A) Ameaças/Apresentação por Regional	
B) Oportunidades/Apresentação por Regional	
C) Pontos Fortes/Apresentação por Regional	
D) Pontos Fracos/Apresentação por Regional	
E) Quadro - Estratégia Competitiva - Opções de Estratégica/Apresentação por Regional	
F) Quadro - Estratégia Competitiva - Vantagem Sustentável/Apresentação por Regional	
G) Quadro - Cadeia de Valor - Formas de Relacionamento/Apresentação por Regional	
H) Valores, Comportamento e Atitudes Pessoais dos Empresários do Setor/Apresentação por Regional	48
I) Expectativas da População em relação à Indústria de Curtume/Apresentação por Regional	49
J) Prioridades da Indústria de Curtume/Apresentação por Regional	50
K) Aglomerados Industriais - Clusters/Apresentação por Regional	
M) Expectativas dos Curtumes em relação ao CICB/Apresentação por Regional	
N) Quadro - Postura Estratégica da Indústria de Curtumes/Apresentação por Regional	
CONTATO	



### Apresentação



O Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil, o CICB, é um setor consolidado em todos os aspectos e o mais internacionalizado da cadeia do Boi. Desde a sua criação em 1957, tem atuado com competência em defesa dos seus filiados e com desprendimento no relacionamento com a sua cadeia produtiva e parceiros na área governamental na criação de empregos e divisas. O seu papel como estruturador do setor está claro no livro "O Couro é Insuperável" do escritor e consultor Roberto Nogueira.

Acreditamos que este sucesso se deve ao espírito de equipe e de continuidade administrativa de sua diretoria. E do uso constante da prevalência das ações cooperadas nos relacionamentos internos e externos, bem como a posição firme na defesa dos interesses nacionais.

Este diagnóstico tem por objetivo subsidiar os participantes da revisão do Planejamento Estratégico que terá o horizonte tarefa de 2004 a 2014 e o horizonte maior 2100.

Estou aplicando a mesma metodologia que foi utilizada no primeiro Planejamento Estratégico do CICB em 1995, o qual tivemos a satisfação de ser coordenadores, mas já usando as mudanças sugeridas pelos melhores estrategistas contemporâneos, Mac Porter, Geeri Ham e Gamel, os quais ministraram seminários pela HSM no Brasil, nos últimos anos.



### Introdução



Para facilitar o entendimento e a apresentação, dividimos este diagnóstico em duas partes. A **Primeira Parte** contêm os números simplificados da cadeia do boi e diversos mapas e gráficos com o escopo de dar melhor visibilidade à atividade e contribuir com a construção de uma visão que facilite aos participantes a definir as estratégias de forma contingencial e pontual.

Já na Segunda Parte apresentamos uma análise de cada regional que está subdividida em Parte A e B, com base nas informações fornecidas por cada diretoria, o que possibilitará uma segunda visão, da região para o macro e ao mesmo tempo customizar melhor as ações, metas e projetos do Planejamento Estratégico em um segundo momento.



#### Reflexão



"Um negócio é cooperação quando se trata de criar um bolo e competição quando se trata de dividi-lo".

Em outras palavras, um negócio é guerra e paz.

Os negócios, não envolvem apenas competição ou cooperação.

Envolvem COOPETIÇÃO

Exemplo: Vocês tem que cooperar para gerar o produto ou serviço.

Mas quando chega a hora de dividir o bolo,

esses amigos se transformaram em inimigos 
seus clientes querem reproduzir os preços e

seus fornecedores querem obter o máximo possível dos lucros."

Fonte: Prof. Adam - Harvard





# Visão Simplificada da Cadeia do Couro

## Visão Simplificada da Cadeia do Couro



1996 - 158.289.000 // 2004 - 185.347.000 Cabeças // † 15%

1996 - 282 // 2002 - 351 Frigoríficos // 1 20%

1997 - 545 // 2004 - 798 Curtumes // 132%

96 Indústrias de Produtos Químicos(2004)

70 Indústrias de Equipamentos(2004)

7.562 Indústrias
de Calçados
(2002)

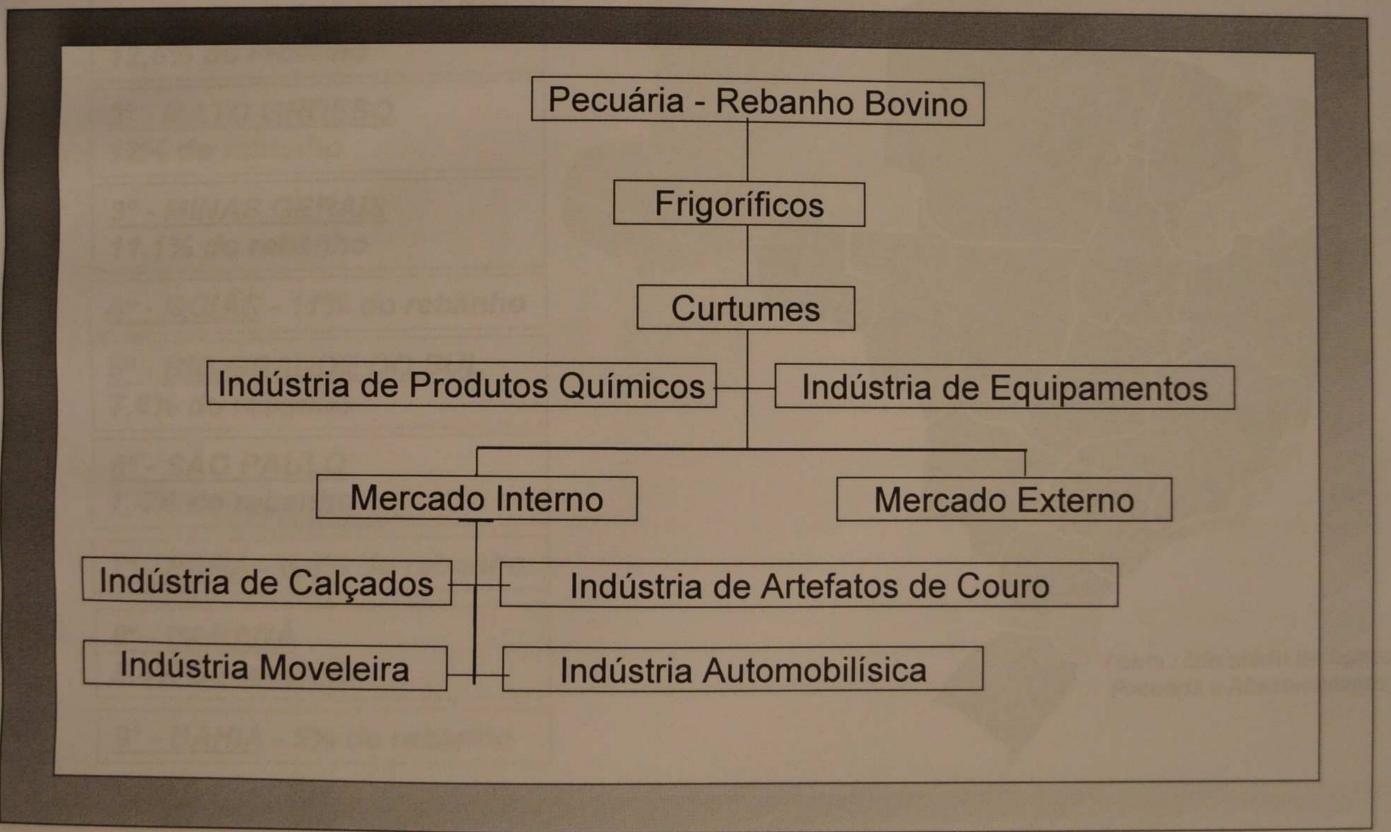
4.200 Indústrias
de Artefatos
(2002)

5 Pólos Consolidados da Indúst. Moveleira (2004) 7 Estados - Indústria
Automobilística
(2003)



## Wisão Simplificada da Cadeia do Couro







### Localização do Rebanho Bovino no Brasil



#### 1º - MATO GROSSO DO SUL 12,5% do rebanho

2° - MATO GROSSO 12% do rebanho

3° - MINAS GERAIS 11,1% do rebanho

4º - GOIÁS - 11% do rebanho

5° - RIO GRANDE DO SUL 7,8% do rebanho

6° - SÃO PAULO 7,4% do rebanho

7° - PARÁ - 6,6% do rebanho

8° - PARANÁ 5,4% do rebanho

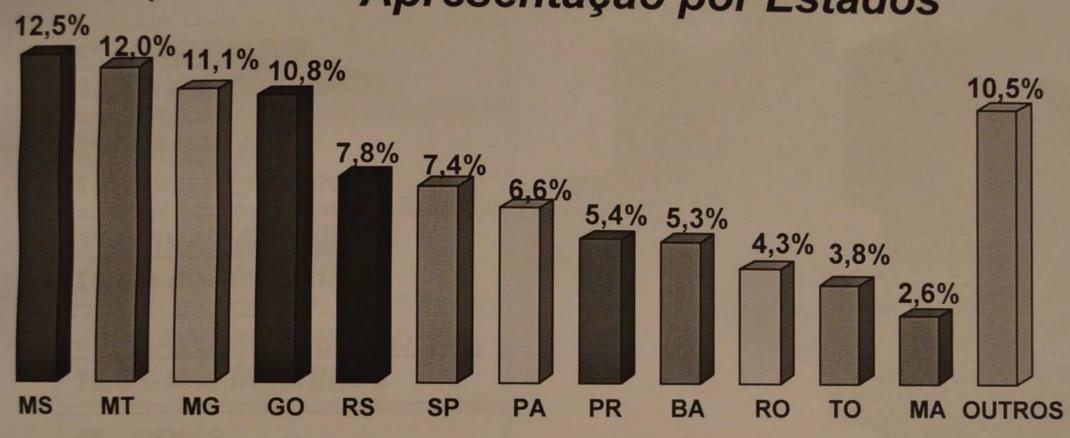
9° - BAHIA - 5% do rebanho





## Localização do Rebanho Bovino Apresentação por Estados





OUTROS:

SC CE RJ

AC PI PE

ES PB AM

SE RN AL

RR DF AP

TODOS COM

MENOS DE 2%

DO REBANHO

**Visão Latino:** O rebanho bovino mundial em <u>1980</u> contava com 1.233.400.000 cabeças, sendo 90.600.000 do Brasil. A previsão para <u>2010</u> é do rebanho mundial estar com 940.000.000 e o Brasil com 220.000.000 .No tocante ao abate neste mesmo período, o mundial de 185.150.000 passa para 165.000.000 e o Brasil de 13.850.000 para 48.000.000 situação extremamente favorável ao setor se bem usada.

O rebanho brasileiro está concentrado na região Centro-Oeste e Sudeste (46%). Porém atualmente está movimentando para a região Norte, em razão do preço da terra e do crescimento da agricultura. Poderá sofrer uma pequena mudança em razão do avanço tecnológico da pecuária e parte poderá ser preservada em algumas das regiões que ocupam hoje.

O Setor: Muito fragmentado, mas com boa organização política e com bom acesso à novas tecnologias.

Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2004)

## Localização dos Frigoríficos no Brasil

#### 1º - SÃO PAULO 16,5% dos frigoríficos

<u>2º - PARANÁ</u> 12% dos frigoríficos

3° - MINAS GERAIS
11,4% dos frigoríficos

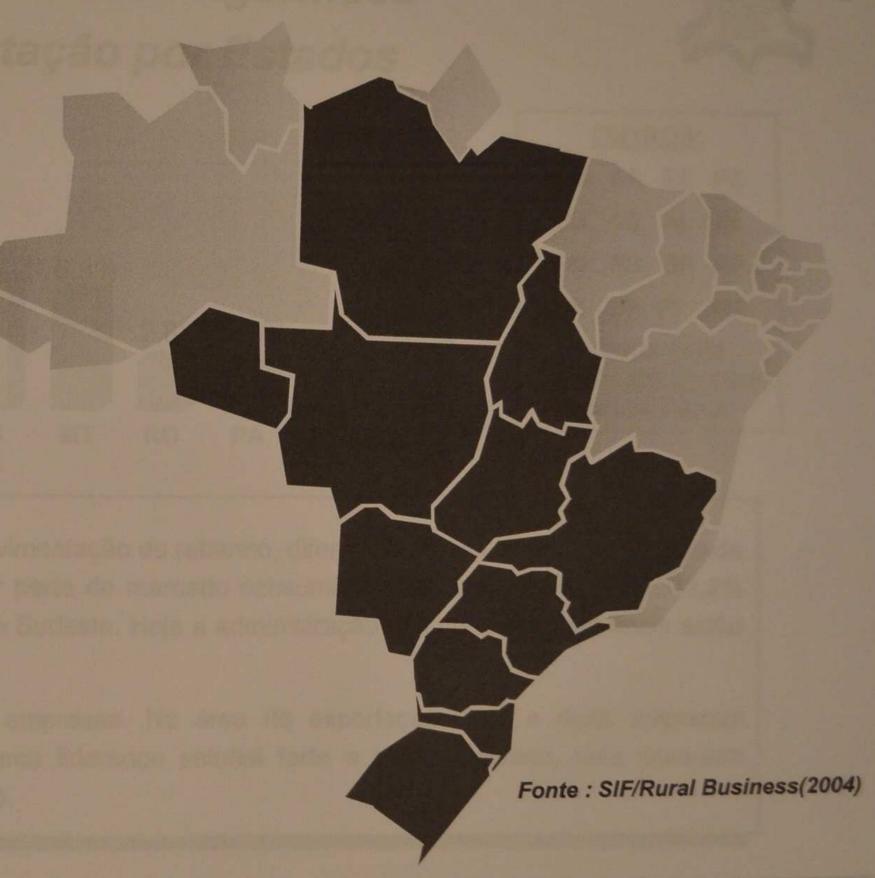
<u>4º - MATO GROSSO DO SUL</u> 10,5% dos frigoríficos

5° - GOIÁS 9,4% dos frigoríficos

6° - RIO GRANDE DO SUL 8,8% dos frigoríficos

7° - SANTA CATARINA 7,4% dos frigoríficos

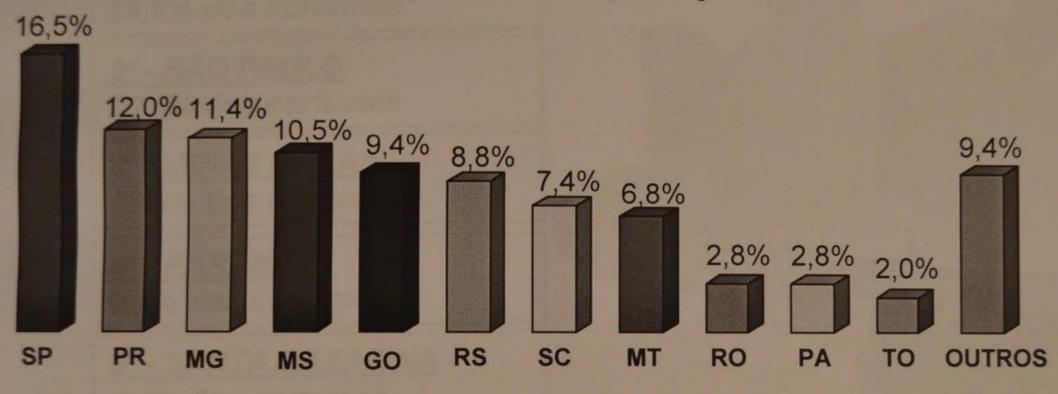
8° - MATO GROSSO 6,8% dos frigoríficos





## Localização dos Frigoríficos Apresentação por Estados





#### **OUTROS:**

MA BA ES PE
RJ AC AL RN
AM PB SE AP
CE DF PI RR
TODOS COM
MENOS DE 2% DOS
FRIGORÍFICOS

Visão Latino: As plantas acompanham a movimentação do rebanho, diferenciando em relação ao Estado de São Paulo pelos seguintes motivos: por ficar perto do mercado consumidor e da engenharia fiscal. 82,8% das plantas estão nas regiões Centro Oeste e Sudeste. Hoje a administração das principais empresas estão no Estado de São Paulo.

O Setor: Está concentrando-se em cinco empresas. Na área de exportação vinte e duas empresas comercializam com 104 países, possuem uma liderança setorial forte e bem articulada, mas possuem problemas semelhantes aos do setor do couro.

Fonte: SIF/Rural Business(2004)



### Localização dos Curtumes no Brasil



#### 1° - RIO GRANDE DO SUL 28,6% dos curtumes

<u>2º - SÃO PAULO</u> 23,6% dos curtumes

3° - MINAS GERAIS 11,3% dos curtumes

<u>4º - PARANÁ</u> 9,3% dos curtumes

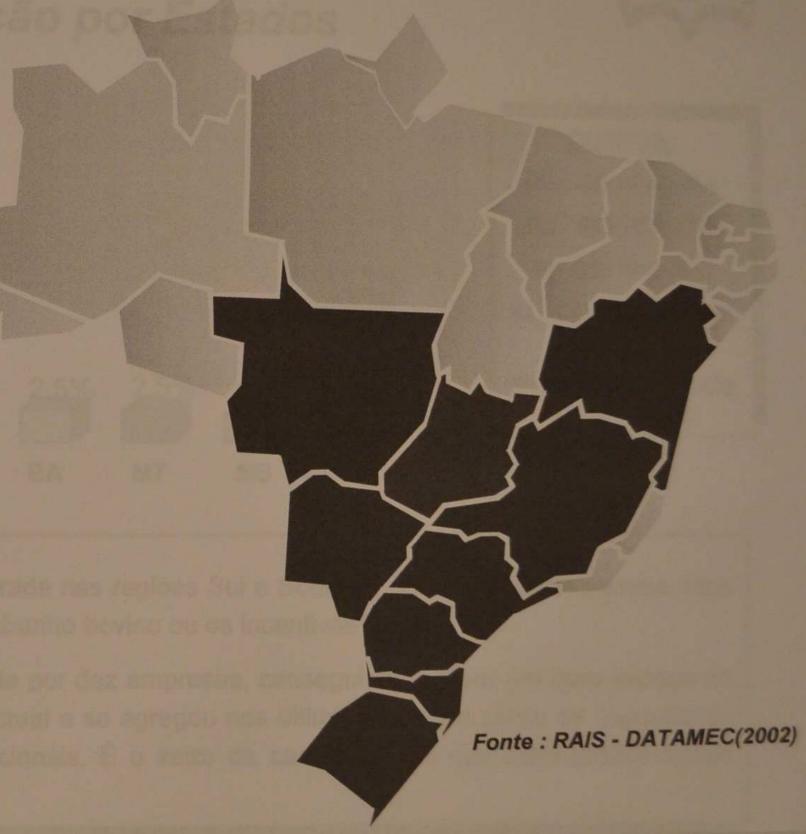
5° - SANTA CATARINA 4,8% dos curtumes

6° - GOIÁS 4% dos curtumes

7° - BAHIA 2,5% dos curtumes

8° - MATO GROSSO 2,5% dos curtumes

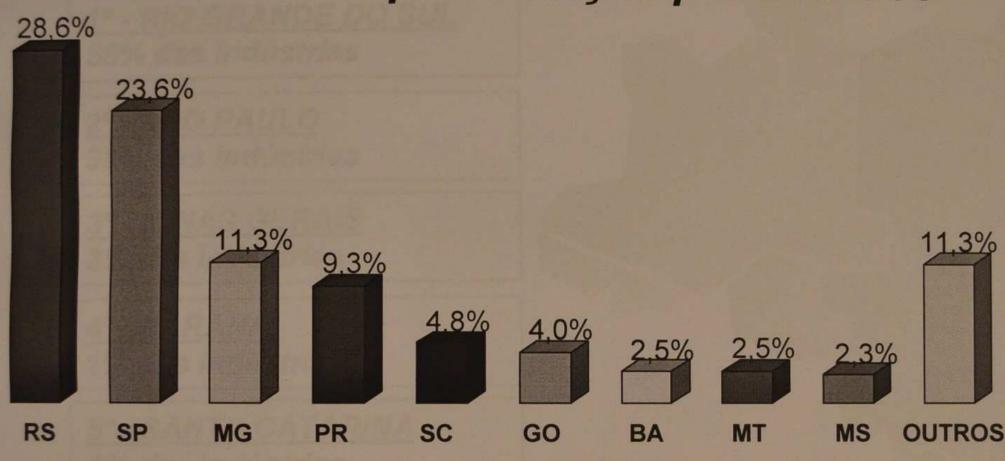
9° - MATO GROSSO DO SUL 2,3% dos curtumes





## Localização dos Curtumes Apresentação por Estados





#### **OUTROS:**

PE CE PA MA

RJ RO ES TO

PI SE RN PB

AL RR AC DF AM

TODOS COM

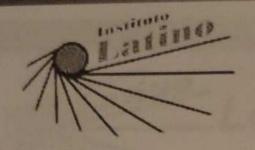
MENOS DE 2% DOS

CURTUMES

Visão Latino: A indústria de curtume está concentrada nas regiões Sul e Sudeste, com 77,6% das plantas, mas com tendência a acompanhar o deslocamento do rebanho bovino ou os incentivos fiscais.

O Setor: Parte significativa da produção é realizada por dez empresas, conseguindo ocupar um bom espaço no mercado externo. A liderança tem bom nível intelectual e se agregou nos últimos anos em razão de Taxação da matéria prima e para participar das feiras internacionais. É o setor da cadeia do boi que mais pratica ações cooperadas.

Fonte: RAIS - DATAMEC(2002)



## Localização da Indústria de Produtos Químicos no Brasil



1º - RIO GRANDE DO SUL 55% das indústrias

2º - SÃO PAULO 38% das indústrias

3º - MINAS GERAIS 2% das indústrias

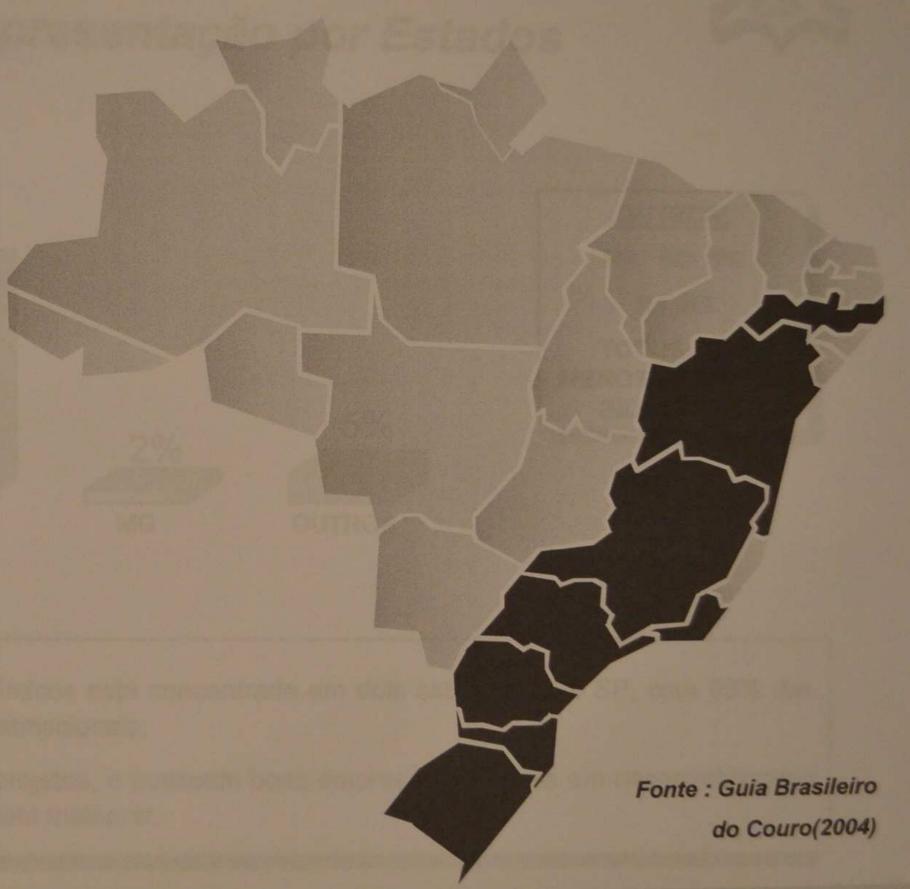
<u>4º - PARANÁ</u> 1% das indústrias

5° - SANTA CATARINA 1% das indústrias

6° - PERNAMBUCO 1% das indústrias

7° - RIO DE JANEIRO 1% das indústrias

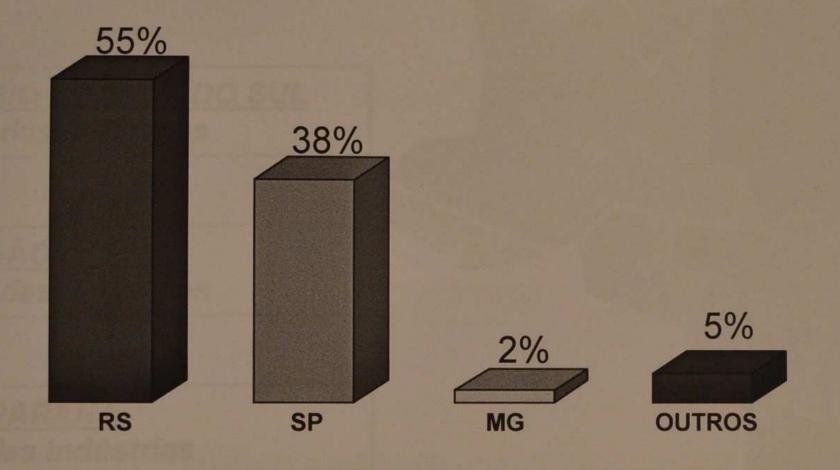
8° - BAHIA 1% das indústrias





## Localização da Indústria de Produtos Químicos Apresentação por Estados





**OUTROS:** 

PR SC PE

RJ BA

TODOS COM MENOS DE 2% DAS INDÚSTRIAS

Visão Latino: A indústria de Produtos Químicos está concentrada em dois estados RS e SP, com 93% das indústrias, as quais são em sua maioria, multinacionais.

O Setor: É um setor bem articulado, tem projetos, e possuem boas empresas nacionais em desenvolvimento e crescimento, são bons parceiros mas podem melhorar.

Fonte: Guia Brasileiro do Couro(2004)



## Localização da Indústria de Equipamentos(Bens de Capitais) no Brasil



1º - RIO GRANDE DO SUL 63% das indústrias

2º - SÃO PAULO 30% das indústrias

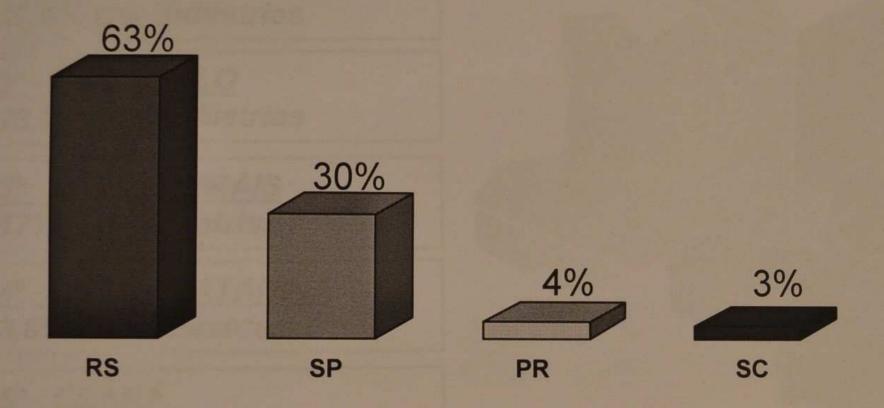
3° - PARANÁ 4% das indústrias

4° - SANTA CATARINA 3% das indústrias



## Apresentação por Estados





Visão Latino: A indústria de Equipamentos(Bens de Capitais) são poucas. No Brasil estão situadas na Região Sul, é uma área que tem espaço para melhorar e crescer. A maioria está localizada na Itália, mas pode migrar a exemplo do passado, já que iniciou na Alemanha, transferiram para França e hoje estão na Itália. Hoje importamos cerca de 80 a 90% de nossa necessidade.

O Setor: Na Itália é um setor forte e estão inserindo de forma correta com a cadeia produtiva e contam com o apoio de seu governo, as brasileiras ainda não têm um número significativo, mas aquilo que fazem estão fazendo bem feito.

Fonte: Guia Brasileiro do Couro(2004)



## Localização da Indústria de Calçados no Brasil



#### 1º - RIO GRANDE DO SUL 37,5% das indústrias

2º - SÃO PAULO 29,3% das indústrias

3° - MINAS GERAIS 17% das indústrias

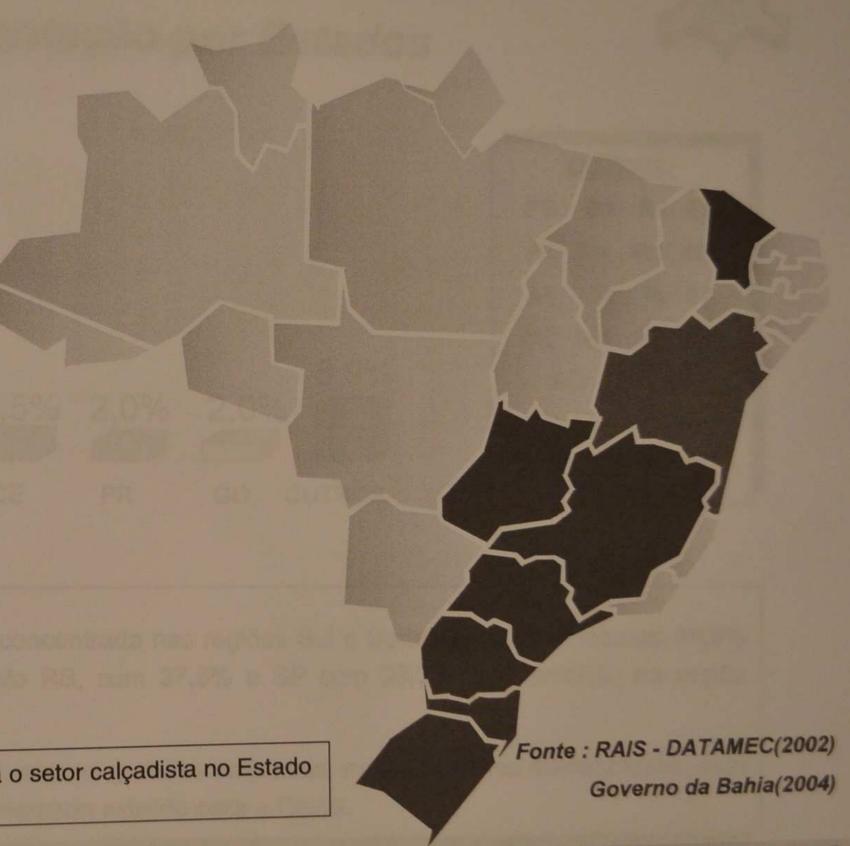
4º - SANTA CATARINA 3,8% das indústrias

5° - CEARÁ 2,5% das indústrias

6° - PARANÁ 2%das indústrias

7° - GOIÁS 2,5% das indústrias

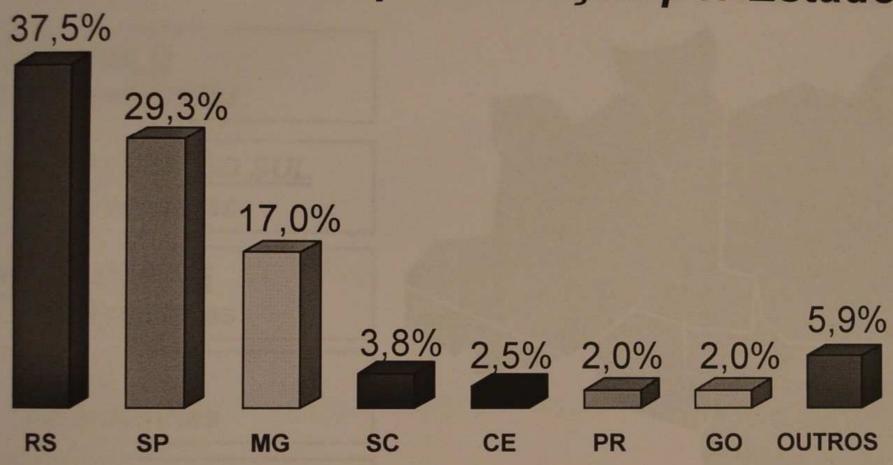
BAHIA: Segundo o Site do Governo da Bahia o setor calçadista no Estado está em pleno desenvolvimento.





## Localização da Indústria de Calçados Apresentação por Estados





#### **OUTROS:**

PB BA RJ ES
PE RN MS MT
AL TO PI PA
SE MA AP AM
RO RR AC
TODOS COM
MENOS DE 2% DAS
INDÚSTRIAS

Visão Latino: A indústria de calçados está concentrada nas regiões Sul e Sudeste, onde se localiza 89,6% das plantas, com destaque para o Estado do RS, com 37,5% e SP com 29,3% com embrião na região Nordeste ainda em avaliação.

O Setor: Também tem um concentração em poucas grandes empresas, mas com pólos interessantes, está perdendo de forma significativa o espaço no mercado externo para a China.

Fonte: RAIS - DATAMEC(2002)



## Localização da Indústria de Artefatos de Couro no Brasil



#### 1º - SÃO PAULO 27,2% das indústrias

2º - RIO GRANDE DO SUL 25,5% das indústrias

3º - MINAS GERAIS 12,3% das indústrias

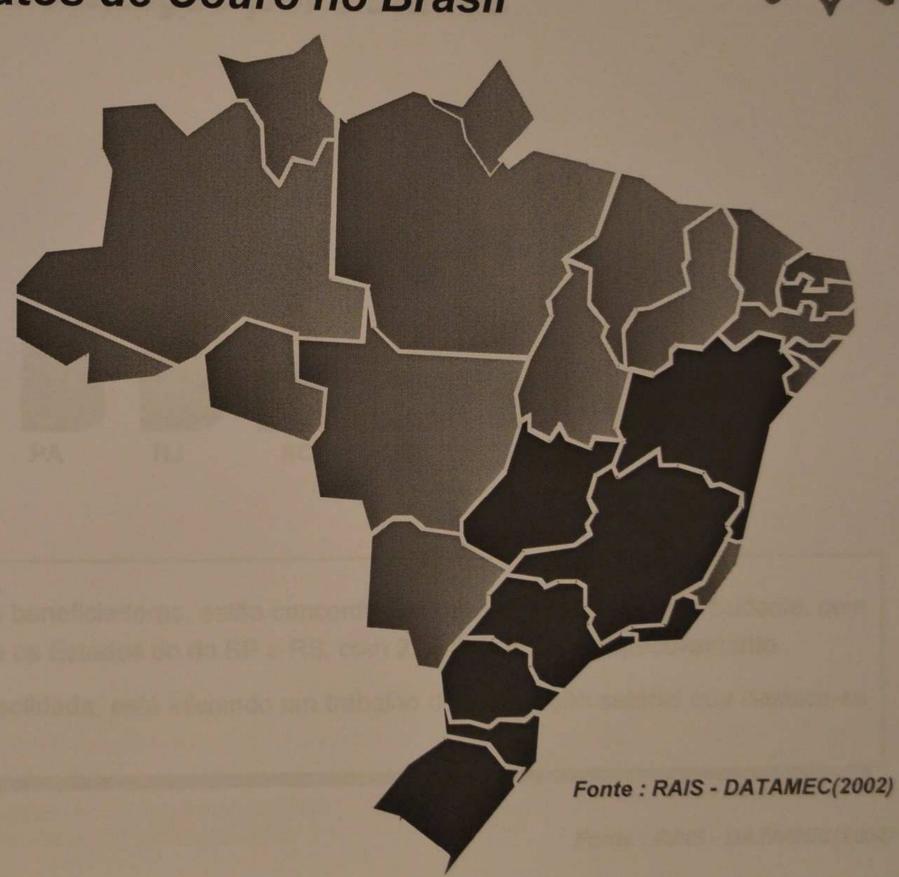
<u>4º - PARANÁ</u> 8,3% das indústrias

5° - RIO DE JANEIRO 6,2% das indústrias

6° - SANTA CATARINA 4,5%das indústrias

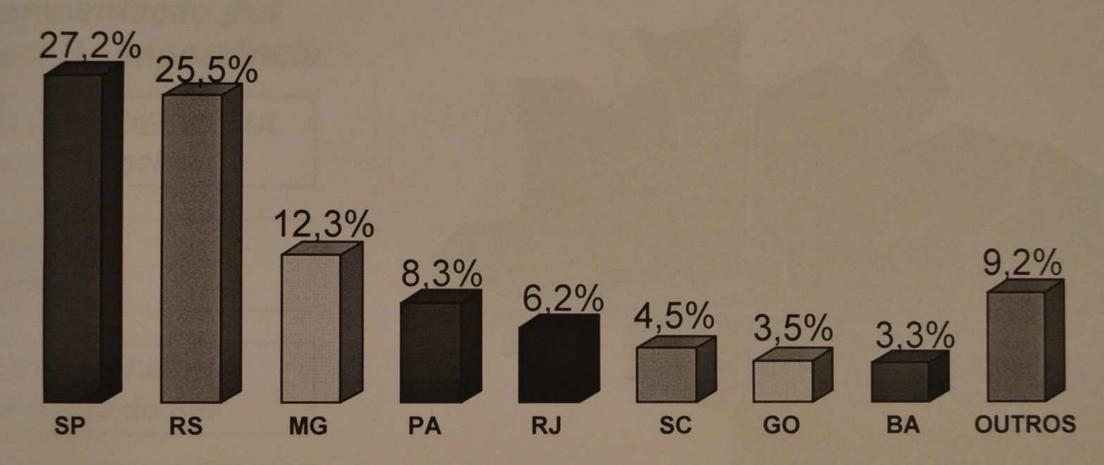
7° - GOIÁS 3,5%das indústrias

8° - BAHIA 3,3%das indústrias



## Apresentação por Estados





Visão Latino: As plantas produtoras e beneficiadoras, estão concentradas mais nas regiões Sul e Sudeste, com 84,5% das plantas, com destaque para os Estados do de SP e RS, com 27,2% e 25,5%, respectivamente.

O Setor: Não tem uma liderança consolidada, está iniciando um trabalho de articulação setorial que destaca-se no Estado de São Paulo.

Fonte: RAIS - DATAMEC(2002)



## Localização dos Pólos Industriais Moveleiros no Brasil



Apresentação por Ordem de Importância

RIO GRANDE DO SUL Bento Gonçalves

PARANÁ Arapongas

SANTA CATARINA São Bento do Sul

MINAS GERAIS Ubá

SÃO PAULO Miirassol Fonte: Instituto Latino(2004)

Visão Latino: A indústria concentra-se mais na região Sul e Sudeste, com destaque para o Pólo de Bento Gonçalves/RS.

O Setor: Não tem uma boa articulação, e os projetos tem com pouca visibilidade nacional, oferecem dificuldade no trabalho de formatação da cadeia produtiva, correndo o risco de perder espaço para a China.



## Localização da Indústria Automobilística no Brasil



<u>1º - SÃO PAULO</u> 55% da produção

2º - MINAS GERAIS 22% da produção

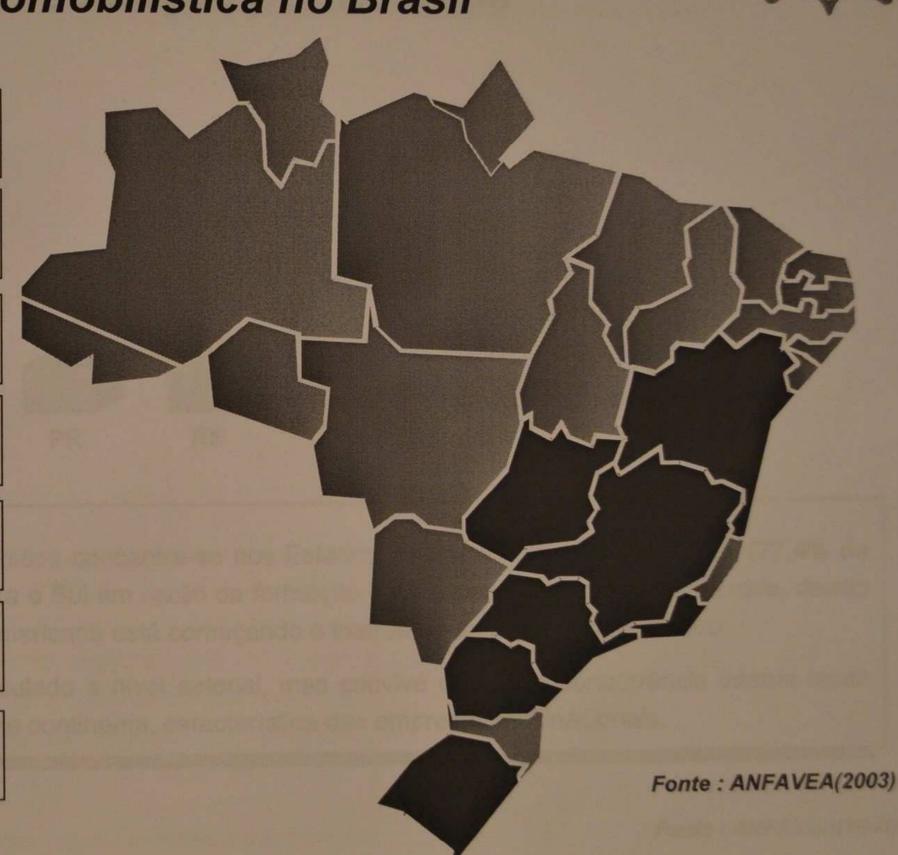
<u>3º - PARANÁ</u> 8% da produção

4º - RIO GRANDE DO SUL 6% da produção

5° - RIO DE JANEIRO 4% da produção

6° - BAHIA 3% da produção

<u>7º - GOIÁS</u> 1% da produção





## Localização da Indústria Automobilística Apresentação por Estados





Visão Latino: A indústria automobilística concentra-se nos Estados de São Paulo e Minas Gerais (77,4% da produção), com tendência de ir para o Sul em razão da formação do Mercosul e para alguns Estados, devido aos incentivos fiscais. A indústria americana está começando a interessar-se pelo couro brasileiro.

O Setor: Concentrado e bem articulado a nível setorial, mas convive com uma concorrência interna muito forte. Faz planejamento com visão de continente, característica das empresas multinacionais.

Fonte: ANFAVEA(2003)



#### Localização dos Clusters ligados à Cadeia do Couro no Brasil



Consolidados

RIO GRANDE DO SUL Vale do Rio dos Sinos Novo Hamburgo Fonte: Entidades Regionais CICB(2004)

Visão Latino: O Vale do Rio dos Sinos, é o maior e melhor formatado, mas não tenho informação se agem de acordo com o formato ideal de clusters. É importante registrar que em várias partes do mundo o caminho que alguns setores encontram para criar o desenvolvimento sustentável foi através dos arranjos produtivos e a política do governo federal de estar priorizando estes projetos.



Em Implantação

#### Localização dos Clusters ligados à Cadeia do Couro no Brasil



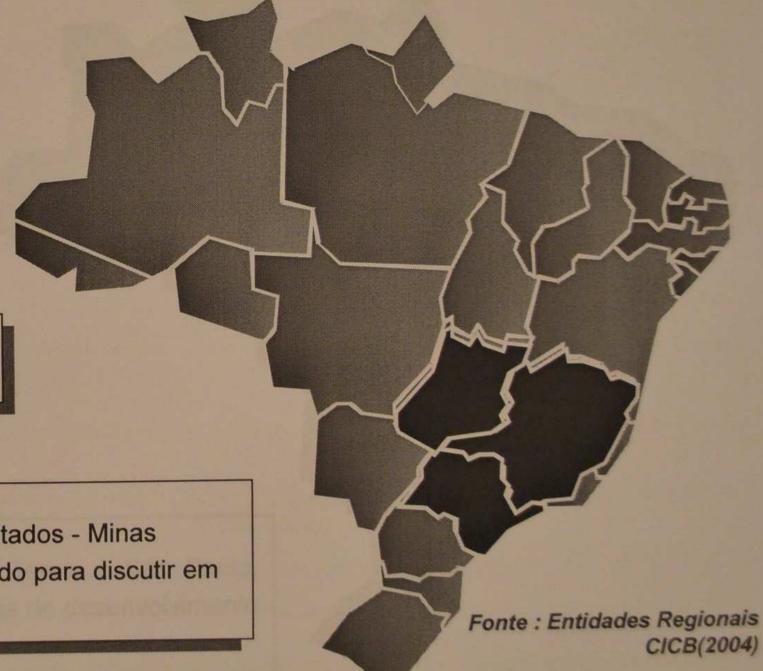
GOIÁS Goianira

> MINAS GERAIS **Nova Serrana** Ubá

> > Franca

SÃO PAULO

Visão Latino: Em consolidação temos três Estados - Minas Gerais, Goiás e São Paulo. Estamos registrando para discutir em um segundo momento.





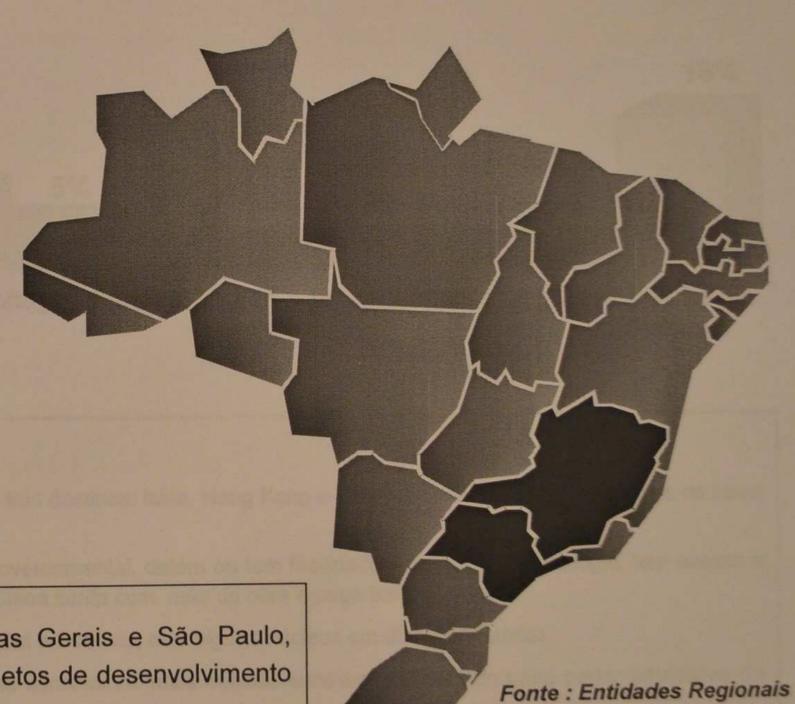
#### Localização dos Clusters ligados à Cadeia do Couro no Brasil



Viáveis, sem projeto de desenvolvimento

MINAS GERAIS Sudoeste do Estado Uberlândia

> SÃO PAULO Birigüi Jaú



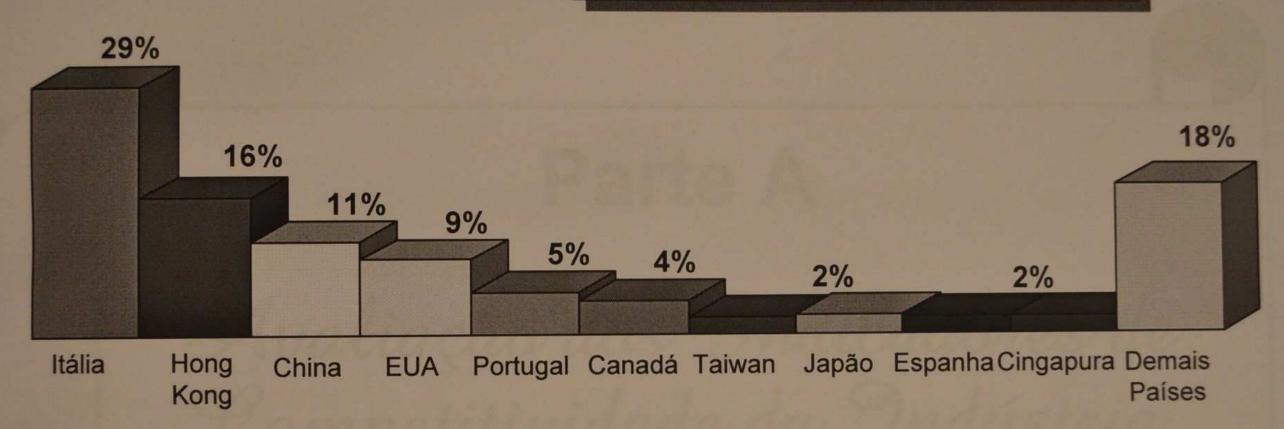
Visão Latino: Em dois Estados - Minas Gerais e São Paulo, temos locais viáveis, mas não temos projetos de desenvolvimento para a área.

CICB(2004)



## Destino do Couro Brasileiro Ano Base - 2003





#### Visão Latino:

Couro Mercado Externo: 56% está concentrado em três destinos: Itália, Hong Kong e China. Priorizam comprar produtos de baixo valor agregado, usam incentivos ou barreiras fiscais.

O Setor: Estão capitalizados. Contam com apoio governamental, detém ou tem facilidades em adquirir tecnologia, tem acesso a crédito competitivo. Além, a Itália define a moda e a China conta com mão de obra e paga baixos salários.

Couro Mercado Interno: Concentrados nas regiões Sul e Sudeste, com alguns núcleos em diversos estados.

O Setor: Mercado fragmentado, informal e os grandes consumindo mais material sintético em razão do baixo poder aquisitivo da população.

Fonte: SECEX/AICSUL(2003)





# Parte A

Avaliação dos Indicadores de Competitividade da Indústria de Couro do Brasil

# Parte A - Indicadores de Competitividade Com base em seu conhecimento e percepção avalie os Fatores Internos das empresas de curtimento de sua região

Regionais	SP	MG	PR	GO	AICSUL	AICNOR	Média das Notas
Estratégia e Gestão	2	3	6	10	8	7	5,1
Capacidade de Inovação	5	3	5	10	8	6	5,3
Capacidade Produtiva	8	4	6	8	9	8	6,1
Recursos Humanos	6	7	6	10	8	6	6,1
Média das Notas	5,3	4,3	5,8	9,5	8,3	6,8	5,7

Notas: 0 - Fraca // 10 - Forte

Visão Latino: As empresas do setor carecem de gerenciamento e apresentam baixa capacidade de inovação. Gerenciamento e inovação estão interrelacionados, representam a inteligência da empresa. Resulta insuficiente capacidade de antecipação, de negociação (governo), de gerar novos produtos e principalmente de reduzir custos de produção e de transações (com fornecedores, bancos e clientes)

# Parte A - Indicadores de Competitividade Com base em seu conhecimento e percepção avalie os Fatores Estruturais na sua área de influência (setoriais)

Fatores	Regionais	SP	MG	PR	GO	AICSUL	AICNOR	Média das Notas
Mercado	1	10	3	6	8	8	4	5,6
Configuração da Indi	ústria	7	3	5	8	7	7	5,3
Concorrência		8	6	7	10	7	8	6,6
Fornecedores de Matéria	s Primas	10	4	4	10	7	8	6,1
Média das Notas	5	8,8	4,0	5,5	9,0	7,3	6,8	5,9

Notas: 0 - Fraca // 10 - Forte

Visão Latino: Os problemas estruturais estão relacionados primeiro aos fornecedores de couro e produtos químicos, e depois à configuração da indústria, tanto em termos de localização (distribuição geográfica), quanto de tamanho e capacidade das empresas que compõem o setor. O problema do suprimento pode ser atacado com uma estratégia ativa, de melhoria do produto ainda no campo, parceria com os frigoríficos, e ações relacionadas à LOGISTICA DO COURO, no qual se insere a localização e o tamanho das unidades de processamento – visando ganhos de escala e redução de custo.



# Parte A - Indicadores de Competitividade Com base em seu conhecimento e percepção avalie os Fatores Sistêmicos (Ambiente Macro)



Regionais Fatores	SP	MG	PR	GO	AICSUL	AICNOR	Média das Notas
Econômicos	8	3	6	8	5	6	5,1
Sociais	8	6	8	8	5	5	5,7
Infra-Estrutura	10	5	8	8	5	6	6,0
Fiscais e Financeiros	10	4	4	10	3	6	5,3
Político Institucional	8	6	7	7	5	7	5,7
Ambientais	10	4	7	10	6	7	6,3
Média das Notas	9,0	4,7	6,7	8,5	4,8	6,2	5,7

Notas: 0 - Fraca // 10 - Forte

Visão Latino: Os problemas são difusos, com predomínio dos fatores econômicos, fiscais e políticos — visão conservadora de que os problemas do setor advêm do governo e só podem ser resolvidos pelo governo. A solução é a representatividade da indústria frente ao governo e a organização independente do setor em busca de soluções específicas, que não podem ser resolvidas por decreto: qualidade da matéria-prima, qualidade dos produtos, custos de transação com fornecedores e clientes, imagem do produto brasileiro no exterior, inovação em produtos e processos produtivos, entre outros.





# Parte B

Avaliação da Indústria de Curtume/Regionais



# Parte B - Avaliação das Regionais Ameaças



# SÃO PAULO

- 1) Retirada do Imposto sobre Exportação (Resolução nº 01)
- 2) Redução da Oferta do Couro (Exemplo Wet Blue)
- 3) Redução da Matéria Prima
- 4) Participação dos Frigoríficos (Entrantes)
- 5) Retenção dos Créditos de Exportação
- 6) Frigoríficos não recolhem PIS/COFINS
- 7) Curtumes de Couro Acabado passando para Wet Blue

## **MINAS GERAIS**

- 1) Diminuição da Atividade dos Frigoríficos
- 2) Prática Tributária do Estado de Minas Gerais

# PARANÁ

- 1) Matéria Prima Limitada
- 2) Situação Fiscal Complicada no Estado do Paraná
- 3) Maioria dos Clientes estão fora do Estado do Paraná

# GOIÁS

- 1) Ociosidade na Produção (Falta de Matéria Prima)
- 2) Concorrência Predatória na Compra
- 3) Incentivos Fiscais Desiguais

## AICSUL

- 1) Peso da Carga Tributária
- Falta de padronização e baixa qualidade da matériaprima
- 3) Desestímulo à agregação de valor ao couro por falta de política industrial estratégica

- 1) Chegada de projetos com grande capacidade instalada
- 2) Forte Concorrência na compra de matéria prima couro bovino
- 3) Legislação Ambiental e o despreparo dos órgãos governamentais



# Parte B - Avaliação das Regionais Oportunidades



# SÃO PAULO

- 1) Crescimento da procura do couro automotivo (obras do couro)
- 2) Oportunidade de Formação de "Joint Ventures" para móveis de couro
- 3) Disponibilidade de matéria prima contra a ociosidade na indústria

## **MINAS GERAIS**

- 1) O surgimento dos arranjos produtivos
- 2) Postura política do CICB

# PARANÁ

- 1) Boa infra-estrutura
- 2) Mão-de-Obra disponível
- 3) Acesso fácil para clientes de outras regiões

# GOIÁS

- 1) Boa Qualidade de Matéria Prima
- 2) Posição Geográfica Privilegiada
- 3) Trazer Indústrias de Calçados e móveis de estofamento para o Estado

## **AICSUL**

- 1) Crescimento da demanda mundial de couros brasileiros
- 2) Existência de um cluster
- 3) Decréscimo da competitividade dos europeus

- 1) Oferta de Matéria Prima
- 2) Incentivo Fiscal
- 3) Baixo Custo de Mão de Obra



# Parte B - Avaliação das Regionais Pontos Fortes



# SÃO PAULO

1) Logística de aquisição de matéria-prima e de distribuição de produtos.

# **MINAS GERAIS**

- 1) O Rebanho Bovino
- 2) Logística/Posição do Estado.

# **PARANÁ**

- 1) Algumas Empresas Competem em nível Mundial
- 2) Algumas Empresas estão atualizadas tecnologicamente
- 3) As Empresas têm investido na preservação ambiental

# GOIÁS

- 1) Matéria Prima de Boa Qualidade
- 2) Quantidade de Matéria Prima em Crescimento
- 3) Posição Geográfica Estratégica

#### **AICSUL**

- 1) Proximidade com toda a cadeia produtiva
- 2) Disponibilidade de mão-de-obra qualificada
- 3) Capacidade de adaptação às demandas do mercado pelo alto conteúdo tecnológico das empresas

- 1) Fornecimento de matéria prima
- 2) Incentivos fiscais
- 3) Baixo custo de mão de obra



# Parte B - Avaliação das Regionais Pontos Fracos



# SÃO PAULO

- 1) A disponibilidade de matéria Couro Verde gerada pelos abates no Estado perde os créditos em função dos benefícios fiscais concedidos aos pecuaristas.
- 2) Custo da mão-de- obra: o piso salarial estipulado na Convenção Coletiva do Trabalho é maior do que nos outros Estados.

#### **MINAS GERAIS**

- 1) Parque Industrial Sucateado
- 2) Falta de recursos financeiros. Os poucos existentes possuem um custo elevado de aquisição
- 3) Definição do Foco do Mercado

# PARANÁ

- 1) Algumas empresas estão tecnologicamente ultrapassadas
- 2) Algumas empresas dependem exclusivamente do Mercado Interno
- 3) Empresas exportadoras sofrem com a retenção dos créditos fiscais pelo Estado e União

# GOIÁS

- 1) Falta consumidor na região
- 2) Portos distantes
- 3) Indústria de Produtos Químicos

#### **AICSUL**

- 1) Dificuldade para liberação dos créditos relacionados com exportação
- 2) Falta de padronização da matéria-prima e sua baixa qualificação
- 3) Problemas logísticos na distribuição dos couros devido a distância dos principais compradores internacionais

- 1) Distância do mercado comprador brasileiro
- 2) Competitividade tecnológica
- 3) Falta de cooperação e unidade das empresas

Estratégia Competitiva é a posição relativa de uma empresa dentro de seu setor. Considerando este conceito, qual o percentual de curtumes de sua região que utilizam cada uma das opções abaixo:

Regionais Estratégias	SP	MG	PR	GO	AICSUL	AICNOR	Média das Notas
Liderança de Custo	0%	0%	0%	30%	10%	30%	10%
Diferenciação	20%	8%	10%	0%	50%	30%	17%
Enfoque	5%	20%	20%	30%	20%	20%	16%
Meio - Termo	70%	0%	50%	0%	10%	10%	20%
Não está claro a sua vantagem	5%	72%	20%	40%	10%	10%	22%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	86%

Visão Latino: As empresas parecem não adotar nenhuma postura estratégica explícita, permanecendo com estratégias mistas, ou erráticas, indicando conflito de visão do negócio e expectativas do mercado. Este setor trabalha com uma commodity – couro - que no inicio da cadeia de valor necessita de foco no custo e nos ganhos de escala; para no final focalizar em diferenciação e nas características do cliente. As empresas do setor parecem estar atuando com foco na produção, em "soltar o produto", uma visão dos anos 50, quando o importante era produzir, não importa muito para quem, ou qualidade e a que custo.



# Parte B - Avaliação das Regionais Estratégia Competitiva



Qual a porcentagem dos curtumes da Regional que possuem uma vantagem sustentável, ou seja, uma estratégia competitiva que possibilite um desempenho acima da média do setor a longo prazo ?

100	Regionais	SP	MG	PR	GO	AICSUL	AICNOR
The state of	Vantagem Sustentável	1%*	8%*	10%*	10%*	30%*	30%*

<sup>\*</sup>Porcentagem sobre o número de curtumes/regional

Visão Latino: As empresas do setor parecem não ter condições de permanecer em suas posições a longo prazo, seja por problemas de localização — o boi e o frigorífico seguem rumo ao norte; seja por problemas internos de custos, qualidade e inovação, ou ainda de comercialização no mercado interno (agregar valor), ou no mercado externo (concorrência, logística e marca Brasil). A saída é aumentar a inteligência média das empresas, tomando decisões arrojadas no front interno, visando melhorar localização, ganhos de escala, redução de custo, inovações, e no front externo ganhar escala nas negociações, desenvolver marca Brasil (certificado de origem) e espaço nos fóruns internacionais do couro, agribussines e dos países em desenvolvimento.



# Parte B - Avaliação das Regionais Cadeia de Valor



As empresas montam de forma continua uma cadeia de valor?

the same the second or the second of the second		Carlotte Contra	the same of the same of	the same of the same of	The state of the s	The second second
Regionais Relacionamento	SP	MG	PR	GO	AICSUL	AICNOR
Fornecedores		The Party		Man		
Com o Frigorífico	90%	10%	1%	90%	30%	0%
Fornece Facas e Cursos para o Frigorífico	10%	**	**	**	30%	0%
Clientes	a money	School of	Special Laboratory	A Black	4.00	
Possui Ligação Estreita com o Cliente	30%*	10%	2,7%***	10%	30%	0%
Não Possui	70%	90%	**	90%	10%	0%

\*Cidade de Franca/SP

\*\*Não é possível quantificar

\*\*\*É o próprio cliente do couro

Visão Latino: A cadeia de valor segue uma visão logística, iniciando no fornecedor do couro e dos produtos químicos, passando pela transformação industrial, chegando ao cliente final, no Brasil, ou no Exterior – a competitividade do setor está diretamente relacionada ao funcionamento desta cadeia, onde a visão individual de cada empresa e sua tentativa de se apropriar dos ganhos do setor, não tem mais sentido – os ganhos são compartilhados, e a competitividade é uma coisa sistêmica, se um perde perdem todos. O quadro evidencia que as empresas seguem o modelo de cada uma resolver a questão sozinha, num jogo de perde-ganha. A inversão deste comportamento se dá pelo amadurecimento gerencial das empresas que aprendem a compartilhar resultados e implementam uma visão de longo prazo.





Na sua percepção, quais são os valores, o comportamento, atitudes pessoais dos principais empresários do nosso setor em sua região?

# SÃO PAULO

- 1)Empresas Familiares, preocupação na continuidade do negócio e que este seja destaque dentro do Estado
- 2)Comprometimento com o setor.
- 3)Pouca participação em reuniões, prevalecendo, aspectos individuais em detrimento aos interesses do setor.

# **MINAS GERAIS**

- 1)Pouca participação associativa
- 2)Persistência e dedicação
- 3)Tradicionalista

# PARANÁ

- 1)Empreendedores
- 2)Participativos
- 3)Pró-ativos

# GOIÁS

- 1) Valores relativos
- 2) Comportamento 80%
- 3) Atitudes Pessoais 80%

# **AICSUL**

- 1) Honrar compromissos
- 2) Defender princípios
- 3) Serem promotores de desenvolvimento

- 1) Capacidade Gerencial
- 2) Dinamismo
- 3) Rapidez e agilidade na tomada de decisões





# Na sua percepção, qual é a expectativa mais ampla da população da sua região em relação às indústrias de curtumes?

# SÃO PAULO

- 1) Oferta de empregos, com agregação de valor aos produtos processados pelos curtumes(Interesse Sindical)
- 2) Os Sindicatos do Trabalhadores condenam a Exportação do Couro no estágio Wet Blue.

## **MINAS GERAIS**

- 1) Pouca interação entre a indústria de curtume e a sociedade, fazendo com que o nosso setor seja pouco conhecido.
- 2) Indústria Poluidora(Visão pejorativa da sociedade)
- 3) Recentemente, os órgãos do Governo têm reconhecido o potencial do setor.

# PARANÁ

- 1) Que dê empregos
- 2) Que não polua
- 3) Que possa crescer

# GOIÁS

- 1) Melhorar a parte de tratamento de efluentes
- 2) Incentivos para que possamos gerar mais empregos

# AICSUL

- 1) Geração de empregos
- 2) Geração de riquezas
- 3) Tecnologias que não agridam o meio ambiente

- 1) Geração de Empregos(expectativa positiva)
- 2) Indústria Poluidora(expectativa negativa)





# Cinco prioridades das Indústrias

# SÃO PAULO

- 1)Empresas Familiares, preocupação na continuidade do negócio e que este seja destaque dentro do Estado
- 2)Comprometimento com o setor.
- 3)Pouca participação em reuniões, prevalecendo, aspectos individuais em detrimento aos interesses do setor.

# **MINAS GERAIS**

- 1)Pouca participação associativa
- 2)Persistência e dedicação
- 3)Tradicionalista

# PARANÁ

- 1)Empreendedores
- 2)Participativos
- 3)Pró-ativos

# GOIÁS

- 1) Valores relativos
- 2) Comportamento 80%
- 3) Atitudes Pessoais 80%

# **AICSUL**

- 1) Honrar compromissos
- 2) Defender princípios
- 3) Serem promotores de desenvolvimento

- 1) Capacidade Gerencial
- 2) Dinamismo
- 3) Rapidez e agilidade na tomada de decisões



# Aglomerados Empresarias - "Clusters"



# SÃO PAULO

Está sendo implantado na região de Franca um arranjo produtivo de couro, calçados e componentes. Não se pode afirmar que esse arranjo já está sendo consolidado, pois falta a implantação e o desenvolvimento de alguns setores, como: máquinas de curtume, máquinas de calçados, escolas ou universidades de design.

É viável, mas não temos o projeto para:

- 1)Birigui Pólo calçadista infantil Não concentra empresas de curtume
- 2)Jaú Pólo calçadista feminino Possui alguns curtumes, inclusive de sola, porém, ainda não chega a ser representativa a participação de curtumes na região.

## **MINAS GERAIS**

Estamos em fase de estruturação e desenvolvimento de projeto para o Estado, dentro das Câmaras Setoriais e modelos de Arranjos Produtivos.

- 1)Está sendo implantado na região de Nova Serrana e Ubá
- 2)Tem projeto para região de Todo o Estado em desenvolvimento
- 3)É viável mas não temos projeto Sudoeste de Minas e Uberlândia

# PARANÁ

Não temos nada a respeito

# GOIÁS

- Está sendo implantado na região de Goiandira - Calçados
- 2) Tem projeto, mas não é viável

## **AICSUL**

1) Existe consolidado na região do Vale do Rio dos Sinos - Novo Hamburgo

# **AICNOR**

Não temos nada a respeito



# Expectativas dos Curtumes da sua região,

## CICB COLARCES ASI CENTROD DAS INDUSTRIAS DE CURTINAIS TO BRASIL

# em relação ao CICB:

#### SÃO PAULO

- 1) Estabelecer políticas e normas para o setor
- 2) Defender os interesses da indústria de curtimento
- 3) Ser uma entidade forte e verdadeiramente representativa do setor
- 4) Promover gestões junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), no sentido de obter linhas de crédito especiais para o fomento das exportações e para a atualização tecnológica dos curtumes
- 5) Promover a promoção comercial e o acesso a novos mercados através do apoio da APEX
- 6) Manter e, se possível, ampliar a relação de "ex-tarifário" para importação de máquinas e equipamentos sem similar nacional
- 7) Promover o marketing institucional destacando a importância do setor para a economia nacional.

#### **MINAS GERAIS**

- 1) Atuar junto ao Governo Federal com ações a favor do couro brasileiro no cenário nacional e internacional. (Exemplos: desoneração tributário do setor)
- 2) Ampliar e/ou criar ações para fortalecer a marca Couro.
- 3) Continuidade no Projeto APEX, ampliando a participação dos curtumes mineiros em feiras internacionais.

#### PARANÁ

- 1) Que não haja imposto de exportação para nenhuma espécie de couro
- 2) Que lute por mercados livres, interna e externamente
- 3) Que ajude a criar uma consciência de que o mercado brasileiro tem mais compradores do que oferta de peles frescas
- 4) Que o CICB não sirva de instrumento de trabalho em favor de interesse de um pequeno grupo de empresas e que suas atuações sejam transparentes e amplamente divulgadas

#### GOIÁS

- 1) Defender os interesses do setor como um todo (não só associados)
- 2) Acompanhamento da Reforma Tributária e Fiscal
- 3) Fomentar a concorrência leal e livre comércio
- 4) Incentivar a melhoria da qualidade da matéria prima couro
- 5) Acompanhar todas as ações governamentais exigindo melhorias para o setor

#### **AICSUL**

- 1) Defesa de medidas que garantam competitividade internacional dos couros de maior valor agregado
- 2) Ações pela redução e simplificação da carga tributária brasileira
- 3) Promoção comercial do setor
- 4) Ações pela padronização e melhoria da qualidade da matéria-prima
- 5) Informação e comunicação com as empresas associadas

## **AICNOR**

1) Integrar o Setor Coureiro Calçadista - "Cluster"

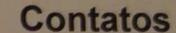


# Parte B - Avaliação das Regionais Postura Estratégica Qual a postura estratégica dos curtumes?



Regionais	SP	MG	PR	GO	AICSUL	AICNOR
Postura						
Postura de Sobrevivência	10%	60%	20%	70%	10%	10%
Postura de Manutenção	60%	30%	30%	10%	10%	10%
Postura de Crescimento	20%	5%	25%	10%	40%	50%
Postura de Desenvolvimento	10%	5%	25%	10%	40%	30%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Visão Latino: A percepção é que as empresas são geridas visando sobreviver e se manter no mercado, com fraco desempenho em crescimento e desenvolvimento. Isto se deve ao tamanho médio das empresas e sua visão gerencial, conservadora, aguardando que alguma coisa seja feita para que elas continuem no mercado (pelo governo), ganhando dinheiro sem assumir riscos. Esta postura a médio prazo leva o setor ao encolhimento no número de empresas, concentrando produção e capacidade de negociação com fornecedores, clientes e governo. Abre também oportunidade para o ingresso de players de outros setores, ou de outros lugares, com a transferência dos empregos mais nobres e dos resultados para fora do setor, ou do país.







Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil - CICB

Presidente: Sr. Amadeu Pedrosa Fernandes

Secretário Executivo: Sr. Luiz Augusto Siqueira Bittencourt

SAS QD. 01 - Bl. "N" - Ed. Terra Brasilis - Salas 408/409

Brasília - DF

Fones.: (61) 224-1867/ 322-6492

Fax.: (61) 323-7943

E-mail.: adm.cicb@terra.com.br



# Instituto Latino

Diretor Executivo: Sr. Hélio Alves Mendes

Av. Afrânio Rodrigues da Cunha, 705

Uberlândia - MG

Fones.: (34) 3236-1720

Fax.: (34) 3236-2124

E-mail.: latino@institutolatino.com.br