

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - UNICAMP
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS - IFCH
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO ECONÔMICO - DEPE
CENTRO TÉCNICO ECONÔMICO DE ASSESSORIA EMPRESARIAL - CTAE**

ESTUDO DE CASO CURTUME

**William Massei
Maria Carolina A.F. de Souza**

M² . 18.09-82-25/15

1982

I – Dados Gerais

1. Localização: Jaú - São Paulo
2. Fundação: 1920
3. Forma de Sociedade: S/A de capital fechado
4. Principais Produtos: sola e vaqueta (com participação na produção de 30 a 70% respectivamente), destinados principalmente a calçados masculino e feminino.
5. Número de empregados: 460 (sendo 60 na administração).
6. Capacidade Produtiva Instalada: 1500 couros/dia.
7. Produção: 800 couros/dia.
8. Faturamento: Cr\$ 84.000.000,00 mês (média mensal de 1981)
9. Mercado Fornecedor:

São Paulo	-	40%	Minas	-	20%
Goiás	-	15%	Norte	-	10%
M. Grosso	-	15%			

II - Histórico

O Curtume Alfa foi fundado em 1920, obtendo relativo sucesso até 1929. A partir desse ano, a economia passa a enfrentar sérias dificuldades em decorrência dos reflexos, no Brasil, produzidos pela crise econômico financeira mundial, que se estende até 1933.

Sem capital suficiente para dar continuidade à atividade, os fundadores resolveram vender a empresa. Assim sendo, em 1931 foi adquirida pela família Cruz e Silva cujo patriarca vem, desde então, exercendo o cargo de diretor presidente da empresa.

Com a aplicação de medidas saneadoras, visando reconstruir o prestígio da empresa, utilizando-se principalmente do vasto conhecimento que possuía o Sr. Cruz e Silva do mercado fornecedor de couros, e, com a garantia de aquisição da produção por parte de um dos maiores fabricantes de calçados à época, a empresa “CHARCH”, foram criadas as condições para expansão da empresa.

Aproveitando a evolução dos negócios, foram feitas inovações tecnológicas, ampliando a fábrica, desenvolvimento de novos produtos e mercados o que levou a empresa a se situar entre as maiores e mais estáveis do setor.

III - Caracterização da Empresa

1. Administração

À medida que a empresa foi se desenvolvendo houve necessidade de se ampliar o quadro administrativo delegando funções anteriormente centralizadas no diretor presidente. Hoje a administração geral é exercida pelo Sr. Alves, 40 anos, antigo funcionário que ingressou na empresa há 25 anos como auxiliar de escritório, e que acumula também as funções de gerente financeiro e comercial (no que diz respeito ao mercado interno).

A direção de Produção é exercida há 10 anos pelo Sr. Lopes, sobrinho o diretor presidente, com formação em química.

O Sr. Cruz e Silva, embora tenha delegado algumas funções, faz questão de, pessoalmente, organizar e supervisionar tudo o que diz respeito às exportações e a nível de mercado interno, mantém contato direto com um grupo de clientes tradicionais.

Além disso, é a ele que cabe a última palavra em todos os assuntos inerentes à administração da empresa. No organograma em anexo pode-se visualizar melhor a atual estrutura da empresa.

2. Comercialização

2.1. - Destino das venda

<u>Mercado Interno</u>	- 85%	
Franca	- 65%	Rio Grande do Sul - 5%
São Paulo (capital)	- 10%	
S. Paulo (interior)	- 5%	

Mercado Externo - 15% - destinados principalmente à Itália, Noruega, Alemanha e Estados Unidos. Preponderantemente é exportado couro semi-acabado.

2.2. - Concentração das vendas

Do total de clientes, aproximadamente 300, 10 são responsáveis por 80% das vendas. Normalmente tais clientes solicitam amostras, com especificação própria, antes de efetivarem as compras.

2.3. - Prazo de vendas

O prazo médio de vendas é de 90 dias da data, em contraposição a um prazo médio de compras de 30 dias, sendo que no caso do couro as compras são praticamente a vista.

2.4. - Sistema de Distribuição

Para as regiões de Jaú e demais regiões do interior de São Paulo (exceto Franca) as vendas são feitas diretamente pela empresa.

Para as regiões de Franca e capital de São Paulo, as vendas são realizadas através de representantes, sobre os quais a empresa não exerce nenhum controle, o que vem dificultar o contato com os clientes, inclusive no que diz respeito a eventuais problemas que possam surgir com o produto e que exigiriam uma assistência técnica por parte da empresa.

No caso das exportações, as vendas são totalmente vinculadas ao representante externo, que, na maioria das vezes, já traz a especificação do produto e as condições de venda determinadas pelo cliente.

2.5. - Promoção

A empresa não realiza qualquer forma de promoção, não costumando, inclusive, participar de feiras, quer sejam nacionais ou internacionais.

2.6. - Classificação do Produto

25% de primeira

45% de segunda

15% de terceira

10% de quarta

5% de Perdas que são revendidas para produtores de gelatina, cola, etc.

2.7. - Administração de Vendas

A empresa, embora elabore alguns controles, normalmente não demonstra interesse em analisá-los.

IV - Caracterização do Problema

A partir de 1975, a economia brasileira já apresenta sinais de enfraquecimento, principalmente sobre seus setores mais dinâmicos.

Com o setor coureiro calçadista a situação não se apresenta de forma diferente. Os fabricantes já começam, em anos mais recentes, a sentir os reflexos da crise.

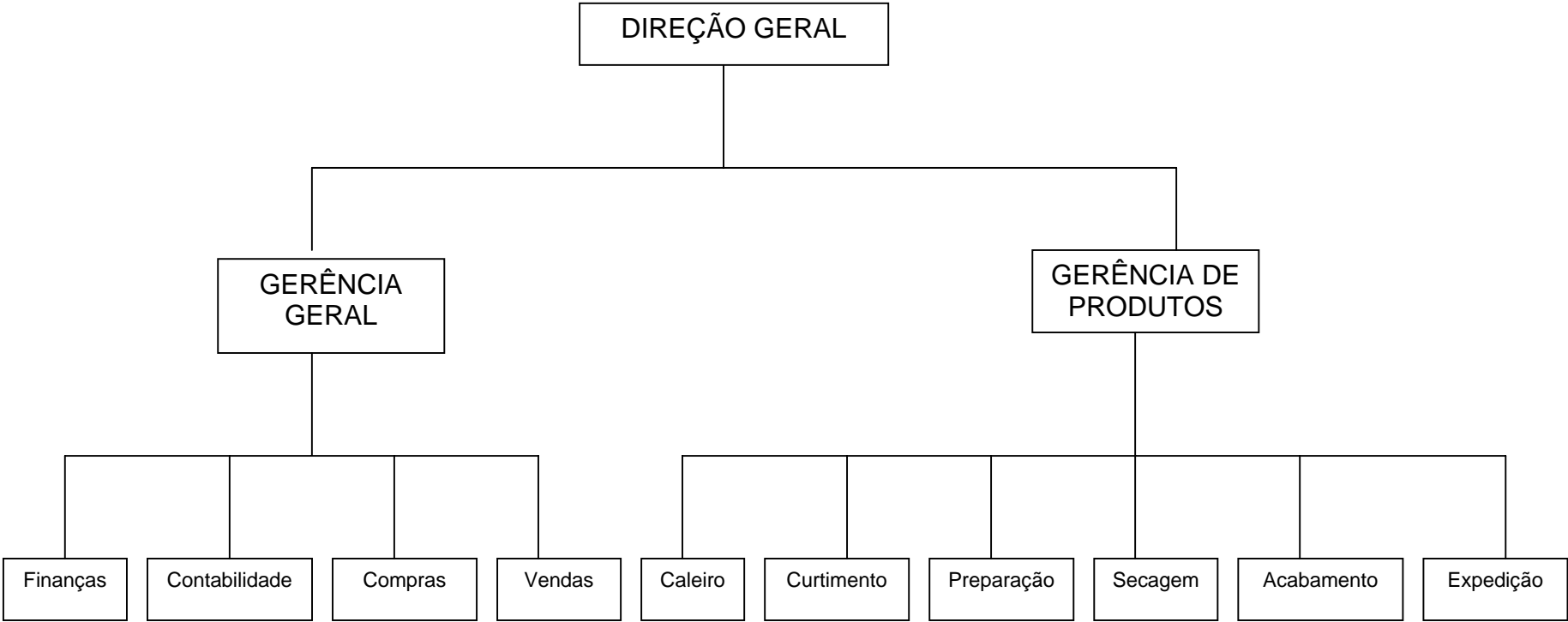
O curtume, como já foi salientado, teve um desempenho compatível com o período favorável da economia, consolidando sua posição em termos econômicos e financeiros, o que não foi suficiente, todavia, para permitir que no confronto com a crise atual, a empresa mantenha a posição anteriormente alcançada,

A partir de 1978, constatou-se uma queda acentuada no volume de vendas que culmina com um balanço apresentando prejuízo em 1981.

O Sr. Cruz e Silva, de posse dos relatórios referentes ao período, reúne-se com o gerente geral para discutir a situação na tentativa de obter respostas aos problemas que a empresa enfrenta.

Em anexo são apresentados os relatórios que foram objeto da análise.

**CURTUME ALFA
ORGANOGRAMA**



Curtume Alfa - Distribuição das Vendas (em percentagens)

Anos	1978	1979	1980	1981
Localidade				
São Paulo - Capital	20	20	10	8
Grande São Paulo	4	3	2	2
Franca	25	35	50	65
Jaú	5	4	5	4
S. José dos Campos	5	3	-	-
Jundiaí	3	3	1	1
Limeira	3	2	2	-
Rio Grande do Sul	20	15	10	5
Rio de Janeiro	5	4	2	-
Outros Estados	5	5	3	-
Exportação	5	5	15	15
TOTAL	100	100	100	100

Distribuição das Vendas por Clientes (em percentual)

1978		1979		1980		1981	
Nº Clientes	%	Nº Clientes	%	Nº Clientes	%	Nº Clientes	%
200	60	120	65	50	80	10	80
120	25	100	25	90	12	80	15
85	15	165	10	200	8	210	5
405	100	385	100	340	100	300	100

1 - RESULTADO ECONÔMICO (EM CR\$ 1.000)

	PERÍODO	
	1978	1981
VENDA BRUTA	369.600	1.008.000
(-) VENDAS CANCELADAS	6.720	50.400
(-) INPS. FATS. (*)	40.320	117.600
(-) VENDAS LÍQUIDAS	322.560	840.000
(-) CUSTO PRODS. VENDIDOS	218.400	670.000
LUCRO BRUTO	104.160	170.000
(-) DESP. ADMINISTRATIVAS	11.760	51.300
(-) DESP. DE VENDAS	13.440	57.600
(-) DESP. FINANCEIRAS (**)	16,800	266.200
(-) OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS	800	5.800
LUCRO OPERACIONAL	61.360	(210.900)
(-) OUTRAS RECEITAS (NÃO OPERACIONAIS) (***)	-	110
(-) OUTRAS DESPESAS (NÃO OPERACIONAIS)	-	-
LUCRO LÍQUIDO	61.360	(210.790)
CORREÇÃO MONETÁRIA	800	(18.000)
LUCRO LÍQUIDO APÓS CORR. MONET.	60.560	(228.790)
(-) IMPOSTO DE RENDA	18.168	-
LUCRO LÍQUIDO APÓS IMPOSTO DE RENDA	42.392	(228.790)

(*) ICM - IPI - PIS

(**) LÍQUIDO DE RECEITAS FINANCEIRAS

(***) INCLUSIVE RECEITAS FINANCEIRAS

BALANÇOS (Em Cr\$ 1000)

I – ATIVO CIRCULANTE	1978	1981
1 – DISPONIBILIDADE	61.600	12.900
Caixas e Bancos	61.600	12.900
2 – CRÉDITOS, VALORES E BENS REALIZÁVEIS ATÉ 01 ANO	137.675	471.538
Duplicatas a receber	77.000	325.663
(-) Duplicatas Descontadas	(11.550)	(266.815)
(-) Previsão p/ Devedores Duvidosos	(770)	(3.300)
Banco c/ vinculada	4.000	50.000
Depósito a prazo fixo	8.000	-
Estoques	60.995	325.990
Matéria Prima	35.197	140.790
Produtos em Processo	10.280	55.560
Produtos acabados	15.318	129.640
A – SUB TOTAL (1 + 2)	199.275	484.438
II – ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO		
Créditos Compulsórios	3.075	9.075
Outros	3.180	-
B – SUB TOTAL	6.255	9.075
III – ATIVO PERMANENTE		
3 – INVESTIMENTOS	7.400	13.875
Participação Incentivos Fiscais	4.700	13.875
Ações de Outras Empresas	1.200	-
Outros	1.500	-

	1978	1981
4 – IMOBILIZADO	219.562	503.230
Imobilizado	(38.746)	633.230
(-) Depreciação Acumulada	226.962	(130.000)
C. SUB TOTAL (3 + 4)	418.837	517.105
IV – TOTAL DO A T I V O (a + b + c)		1.010.618
V – PASSIVO CIRCULANTE		
Fornecedores	91.675	220.000
Imposto a Recolher	3.696	12.000
Financiamentos	16.200	260.000
Salários, Ordenados e Contribuições a pagar	1.050	3.300
Bancos conta Adiantamento exportação	1.405	40.200
Outros	800	5.000
1 – SUB TOTAL	114.826	540.500
VI – PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO		
Financiamento de Imobilizado	9.000	107.018
2 – SUB TOTAL	9.000	107.018
VII – PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
Capital	150.000	252.000
Reserva Legal	5.119	700
Reserva de Correção Monetária	82.500	235.400
Reserva de Lucros	-	-
Lucros Acumulados	57.392	(125.000)
3 – SUB TOTAL	295.011	363.100
VIII – TOTAL DO P A S S I V O (1 + 2 + 3)	418.837	1.010.618

Evolução da Produção de Calçados 78/81 (em 1.000 pares)

	1978	1979	1980	1981
Brasil				
Total	333.000	387.000	430.000	440.000
Exportação	39.699	41.887	49.030	69.760
R.S.				
Total	91.473	107.006	157.549	168.068
Exportação	31.435	34.447	39.521	52.839
Franca				
Total	16.884	16.418	18.592	18.016
Exportação	2.541	3.175	3.704	4.532

FONTE: Anuário – CTCCA – RS
Boletim – NTCCA – IPT – Franca
Censo do calçado – ACI/NH- RS

PARTICIPAÇÃO DO COURO NA PRODUÇÃO DE CALÇADOS

Tipo de Calçado / Pares	Total em 1000 Pares	% do couro no Cabedal	% do couro no Solado	Total em 1000 Pares	% do Couro no Cabedal	% do Couro no Solado	Total em 1000 Pares	% do Couro no Cabedal	% do Couro no Solado	Total em 1000 Pares	% do Couro no Cabedal	% do Couro no Solado
Senhora	66.515	90,5	33,0	78.904	83,5	29,9	117.772	56,2	15,4	121.146	56,6	10,5
Homem	12.050	98,0	23,9	9.372	95,0	44,6	11.633	89,2	34,2	10.220	85,8	37,9
Criança	7.696	97,5	9,5	12.271	85,2	13,0	20.319	43,5	6,5	18.973	39,5	5,4
Unisex	4.939	73,7	8,5	6.459	85,8	10,8	7.825	80,0	15,6	17.723	54,2	1,4
TOTAL	91.473	90,6	28,5	107.006	84,9	28,0	157.549	58,2	15,7	168.068	57,9	10,9

Fonte: ACI/NH
Censo do Calçado – RS

Evolução do Preço Médio do Calçado de Couro e não de Couro - RS

	Calçado de Couro	Calçado não de Couro
1977	419,56	601,45
1978	441,53	552,47
1979	501,29	680,65
1980	518,39	280,18
1981	596,23	308,70

Fonte: Censo do calçado - RS - ACI/NH/RS

Distribuição de Vendas dos Principais Concorrentes (em 1981)
(em percentual)

Regiões Curtumes	R.S.	S.P.	Franca	R.J.	Outros
Curtume A	25	25	15	20	15
Curtume B	15	15	10	15	45
Curtume C	10	20	35	10	25
Curtume D	40	15	20	5	20
Curtume E	-	20	70	-	10
Curtume Alfa	5	15	65	-	15