

## Prospecção de Cenários do Setor Curtumeiro

**Najla Girgi Marinzeck** - najla\_gm@hotmail.com

Centro Universitário Municipal de Franca

**Prof. Dr. Alfredo José Machado Neto** – alfredo@facef.br

Centro Universitário Municipal de Franca

Área temática: Estratégia e Gestão

### Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo identificar e analisar as mudanças que poderão ocorrer e afetar o setor curtumeiro em diversas áreas desse setor, como mercado interno, exportação, produtos substitutos, tecnologias e meio ambiente. A finalidade disso é disponibilizar alternativas de cenários de mercado para um período de cinco anos. Para a consecução da pesquisa utilizou-se a metodologia Delphi, para a construção dos cenários o método usado foi o proposto por Blanning e Reinig, com a Matriz de Probabilidade e Favorabilidade. Já o levantamento das forças motrizes foi efetuado com a utilização da Matriz de Impactos Cruzados. No resultado pode-se observar que no cenário realista otimista estão presente três eventos, o aumento na exportação, a redução do quadro de funcionários, e a mudança nos hábitos dos consumidores. Já no realista pessimista, estão presente quatro eventos, a maior fiscalização de órgãos ambientais com a estação de tratamento de água (ETA), o aumento dos impostos, a maior fiscalização sobre a disposição de resíduos sólidos e o aumento no preço da matéria prima importada, e ainda no realista, mas entre o otimista e o pessimista, encontra-se o evento corresponde a clientes de exportação mais exigentes. Sendo que os eventos considerados de ligação são o aumento da exportação, o aumento da concorrência de empresas de grande porte, o aumento do uso de materiais substitutos ao couro, a utilização de maquinário mais avançado, e a mudança nos hábitos dos consumidores.

Palavras chaves: mudanças; tendências; estratégia empresarial.

## 1. Introdução

O Brasil é o país que possui o maior rebanho comercial de bovinos do mundo, de acordo com a Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes, ABIEC (2013), com aproximadamente 209 milhões de bovinos (IBGE, apud ABIEC, 2013). E concordando com esses dados, o setor curtumeiro apresenta um destaque importante.

Além da relevância do couro brasileiro no mundo, visto que de acordo com a *United Nations Commodity Trade Statistics Database*, UNComtrade (2015), o Brasil é um grande exportador de tal *commodity* do mundo, tendo como seus principais clientes China, Itália e Estados Unidos, a importância deste setor para a economia brasileira também é clara, um dos fatos que explica tal importância foi a participação do couro na balança comercial brasileira, como explicita o Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil, o CICB (2015a). Além claro, da sua relevância na geração de empregos, de acordo com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, a ABDI (2015), visto que a indústria do couro é caracterizada pelo intenso uso de trabalho humano.

O que vêm chamando a atenção, é que ocorreram significativas mudanças nos últimos 20 anos na indústria mundial de couros e produtos de couro, o que mostra a relevância do presente estudo, de acordo com Independência (2015), e se prevê que outras mudanças ocorrerão nos anos a seguir. E quanto maior o conhecimento que a empresa tiver do ambiente futuro, maior suas chances de lidar com imprevistos e obter sucesso.

A importância do tema de prospecção de cenário se dá devido ao fato de que ao se prever cenários pode-se facilitar para a empresa lidar com possíveis pontos de ruptura, ou Breakpoints (STREBEL, 1993). O autor complementa que para lidar com mudanças, principalmente as mais radicais, é necessário ter um conhecimento profundo do ambiente em que isso ocorrerá. Strebel (1993) vai além e explica que algumas empresas dominam tanto a prospecção de cenários, que chegam a, elas mesmas, criarem pontos de ruptura, forçando os demais a se adaptar às mudanças realizadas por ela.

O presente estudo tem como objetivo realizar uma prospecção para os próximos cinco anos do setor curtumeiro, na tentativa de prever possíveis cenários que venham a ocorrer nesse setor, tanto cenários otimistas como pessimistas.

A estrutura deste trabalho é composta por um resumo, que apresenta de maneira geral o estudo e seus resultados, seguido pelas palavras-chave, a seguir tem-se a introdução e então o referencial teórico que explica sobre os cenários prospectivos, apresenta alguns conceitos básicos para a compreensão do estudo. O próximo tópico é a metodologia, que apresenta a maneira como foi realizado o trabalho. Em seguida são apresentados vinte eventos que tem probabilidade de ocorrer nos próximos anos de acordo com empresários do setor coureiro, seguidos pelos resultados obtidos, que foram apresentados através da matriz e do gráfico de probabilidade e favorabilidade, e também da matriz de impactos cruzados e do gráfico de motricidade e dependência. A conclusão do estudo vem em seguida e o trabalho é finalizado com a apresentação das referências bibliográficas.

## 2 Revisão da literatura

### 2.1 Cenários Prospectivos

Desde sempre o ambiente de negócios tem de conviver com quebras de tendências, rupturas, que de acordo com Strebel (1993) são mudanças radicais repentinas, que podem dar

forma ao curso de um setor, ou de uma empresa. Não necessariamente precisam estar ligados a fracassos organizacionais, ou a ciclo de produtos. Podem originar-se de diversas maneiras, como influências políticas, econômicas, estilos de vida, novas tecnologias. E lidar com essas rupturas é um grande desafio para os gestores.

E uma das ferramentas de gestão mais eficiente neste contexto é as de prospecções de cenários. Que de acordo com Schwartz (2006) é uma ferramenta que auxilia a empresa a adotar uma visão a longo prazo em um mundo cheio de incertezas e imprevistos, Porter (1989), complementa explicando que o cenário é uma visão internamente consistente do que o futuro poderá vir a ser. Enquanto para Schoemaker (1993), a prospecção de cenários tem por objetivo melhorar o processo decisório, baseando-se nos possíveis ambientes futuros.

Para Marcial e Grumbach (2006) a prospecção de cenários vem se tornando cada vez mais utilizados a medida que os métodos clássicos de projeções se tornam menos eficientes devido ao ambiente turbulento e com vários pontos de ruptura que enfrentamos na atualidade, sendo assim, este método tenta reduzir as incertezas da projeção e proporcionar maior segurança para que a empresa alcance suas metas e objetivos.

Strebel (1993) explica que para prospectar as futuras possibilidades de cenários, é preciso que se atente para além dos pensamentos operacional e estratégico do cotidiano, dirigindo-o para situações que ainda estão por vir. Ao se realizar uma prospecção de cenário, possibilita-se a redução de incertezas no ambiente de negócios, além de permitir que os gestores façam uma reflexão, uma análise e assim tenham melhor compreensão das ameaças e oportunidades presentes, e assim, antever fontes de vantagens competitiva, bem como prever o comportamento da concorrência em cada cenário (PORTER, 1989).

As ações de identificar e gerenciar a turbulência, antecipar caos e riscos, não é uma atividade nada intuitiva, Kotler e Caslione (2009) explicitam que construir cenários e estratégias serve não apenas para lidar com riscos previstos, mas também antecipar acontecimentos, explorar oportunidades, e isso requer das organizações e de seus líderes novos comportamentos estratégicos.

## 2.2 Conceitos básicos

### 2.2.1 Rebanho no Brasil

Como dito anteriormente pela ABIEC (2015), o Brasil tem o maior rebanho comercial de bovinos do mundo, com aproximadamente 209 milhões de bovinos, sendo que destes cerca de 80% é composto por animais de raças zebuínas (*Bosindicus*), que representam a maior parte dos bovinos de corte do país, e podem ser encontrados ao longo de todo território brasileiro.

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2015) explica que o clima tropical do Brasil, além de sua extensão territorial contribuem para os valores acima citados, visto que permitem a criação da maioria do gado em pastagem, além ,claro, do investimento em tecnologia e capacitação profissional, e do o desenvolvimento de políticas públicas que permitem o rastreamento do animal desde o seu nascimento até o abate, passando também pelo controle da sanidade animal que assegura que o país atenda às exigências rigorosas do mercado.

### 2.2.2 Couro

Couro é a pele curtida de animais, utilizada como material nobre para confecção de diversos artefatos que são destinados ao uso humano, alguns dos produtos finais que são constituídos por couro são sapatos, cintos, carteiras, bolsas, malas, e outros.

O couro é considerado um subproduto da indústria de carne, como é explicado por Independência (2015), onde a principal fonte de matéria-prima para a indústria do couro é a pele, que chega a representar aproximadamente de 5% a 15% do valor de mercado do animal.

De maneira geral, a Cetesb (2005, p.15), cita o couro como "uma pele animal que passou por processos de limpeza, de estabilização (dada pelo curtimento) e de acabamento". Sendo que o processo de transformação do couro é dividido em três etapas conhecidas como ribeira, curtimento e acabamento, sendo essa última etapa subdividida em acabamento molhado, pré-acabamento e acabamento final (CETESB, 2005).

### 2.2.3 Caracterização da indústria do couro

“A indústria do couro participa de diferentes cadeias produtivas” (ABDI, 2015, p.8). Essa indústria do couro sofreu diversas mudanças nos últimos anos, e acompanhando essas mudanças vem o aumento da demanda mundial do couro e de seus produtos, e apesar de a probabilidade de o calçado continuar a ser o maior uso-final para couro e peles, a demanda de couro e peles por outros usuários finais vêm aumentando, dentre esses, a indústria automobilística, a de estofados e também de roupas, como explica Independência (2015).

No que se refere à indústria brasileira, de alguns anos até os dias de hoje, houve o surgimento de conglomerados nos setores de frigoríficos, de acordo com Rural Centro (2015), sendo um dos exemplos mais famosos o JBS, que é o maior frigorífico do setor de carne bovina do mundo, e o Bertin, sendo ambos do conglomerado da Blessed Holding, além da Minerva Foods, Marfrig. No ano de 2012, do total de 40 milhões de cabeças abatidas, 11 milhões, que corresponde a aproximadamente 27,5% do total, foram realizados apenas pelos três maiores frigoríficos (RURALBR, 2015). Essa concentração de frigoríficos, pode gerar uma modificação na oferta da matéria prima, visto que poucos fornecedores para ofertarem a matéria prima, pode ocasionar um aumento no valor desta.

E o que ainda agrava esse ambiente é o fato de que algumas dessas empresas que dominam o mercado dos frigoríficos, ainda detêm, também, curtumes, o que pode prejudicar outros produtores, devido ao fato de que pode não haver distribuição uniforme do couro para os curtumes, não ocorrendo, assim, uma concorrência livre.

A CICB, Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil (2015b), explicita que o Brasil, nos dias de hoje, conta com aproximadamente 700 empresas ligadas à cadeia do couro, sendo elas desde organizações familiares até curtumes médio e grandes conglomerados corporativos que pertencem à este setor. Sendo que este setor empresa mais de 50 mil trabalhadores. De acordo com SEBRAE (2015), o maior pólo curtumeiro do país ainda é o estado do Rio Grande do Sul, seguido por São Paulo, que é o maior exportador, depois por Paraná, Ceará, Bahia, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Minas Gerais e Pará.

A Cetesb (2005) classifica os curtumes em função da realização de algumas etapas relativas à operações de ribeira, curtimento e acabamento, que já foram apresentadas, sendo a classificação:

- Curtume Integrado: realiza todas as operações desde o couro cru até ele totalmente acabado;

- Curtume *Wet-Blue*: processa desde o couro cru até o curtimento ao cromo ou descanso/enxugamento pós curtimento;
- Curtume de Semi-Acabado: Utiliza o couro no estágio *wet-blue* como matéria-prima, o transformando em semi-acabado, ou chamado também *decrust*;
- Curtume de Acabamento: que transforma o couro *crustem* couro acabado, sendo que em algumas classificações, também estão neste grupo os curtumes que processam o couro *wet-blue* até seu acabamento final.

### 3. Metodologia

O presente estudo pretende prever possíveis cenários para o setor curtumeiro nos próximos cinco anos. E para maior compreensão do setor e da pesquisa, foi apresentado o referencial teórico sobre o rebanho brasileiro, do couro e uma caracterização desta indústria, e tudo auxílio a mostrar a importância desta indústria para a economia brasileira. Também na revisão da literatura foi abordado sobre a prospecção de cenários, que será novamente introduzido neste tópico da metodologia.

Para a prospecção de cenários foi utilizada a proposta de Blanning e Reining (1998), que é um método em que se faz uma lista dos eventos, e indica a probabilidade de ocorrência de cada evento e sua favorabilidade, e essa lista é obtida a partir da análise de um grupo de especialistas.

Esta lista de eventos se deu a partir de consultas com empresários da área, e a sua elaboração foi complementada pelo método Delphi. O método Delphi é um método que procura a efetiva utilização do julgamento intuitivo com base nas opiniões de especialistas, que são refinadas em um processo iterativo e repetido algumas vezes até alcanças o consenso interdisciplinar e correspondente à redução do viés individual e situações de resposta que evidenciem ignorância sobre o assunto abordado (SANTOS et. al., 2004).

Nesta lista os empresários entrevistados apresentavam alguns cenários que, para eles, ocorrerão nos próximos anos no setor curtumeiro. Foram entrevistados quinze empresários do ramo, a escolha destes se deu devido a disponibilidade dos mesmos em participar das pesquisas. E dessas entrevistas foram originados vários cenários, e destes foram selecionados os vinte mais recorrentes para a consecução da pesquisa.

Após a construção da lista de eventos, com os vinte eventos selecionados, foram construídos os cenários baseados na proposta de Blanning e Reining (1998), em que após a lista, constrói-se uma matriz de eventos, e nela, o eixo horizontal será a probabilidade do evento, enquanto o vertical é sua favorabilidade. A partir daí propõem-se a construção de três cenários, o otimista, o pessimista e o realista (ALMEIDA, ONUSIC, MACHADO NETO, 2005).

Também foi realizado neste estudo o levantamento das forças motrizes, que foi realizado com a utilização da Matriz de Impactos Cruzados, que é utilizado para analisar a relação de motricidade/dependência, de cada evento aos demais, e foi proposta por Marcial e Grumbach (2006). Através da construção dessas matriz é possível determinar quais são as forças motrizes do sistema, ou seja, quais dos eventos irão impactar os demais, sendo estes eventos os que merecem maiores destaque no processo de planejamento estratégico (MARCIAL; GRUMBACH, 2006).

## 4 Análise dos Resultados

### 4.1 Eventos

Nesse item serão apresentados os eventos que provavelmente ocorrerão de acordo com empresários do setor coureiro. Os vinte mais citados foram:

1. Aumento da exportação – O mercado externo, atualmente, está em uma fase melhor que o doméstico, e apesar de alguns países estarem em fase de reorganização, como os Estados Unidos, outros estão se apresentando como oportunidade para o setor, como Colômbia, Emirados Árabes;
2. Instabilidade do dólar – O valor do dólar, para com o real, está oscilando muito devido ao momento em que a economia brasileira se encontra, e a estabilização dele ainda é algo que vai demorar para acontecer devido ao momento ruim da economia, que também não vai se resolver agora;
3. Aumento da concorrência de empresas de grande porte – Visto que empresas como a multinacional JBS estão comprando diversos curtumes, e por serem fornecedoras da matéria prima principal de um curtume, poderão diminuir seus custos com matéria prima e abaixar o preço do seu produto final, o que é muito complicado, e desleal, para os demais curtumes, principalmente de porte menor;
4. Concentração do fornecedor de matéria-prima – Da mesma maneira que frigoríficos como a JBS vêm comprando curtumes, também vêm comprando outros frigoríficos, fazendo com que cada vez mais a matéria prima se concentre em poucos fornecedores;
5. Maior fiscalização de órgão ambientais com a estação de tratamento de água (ETA) – O tratamento da água utilizada no processo já configura lei, e a tendência é que a fiscalização sobre o ETA aumente, e gere aplicação de multas para o descumprimento da mesma;
6. Aumento do uso de materiais substitutos do couro – Algumas matérias primas são mais baratas que o couro, apesar de qualidade inferior, e podem ser utilizadas para a confecção de alguns produtos que poderiam ser feitas com couro;
7. Utilização de maquinário mais avançado – Com o avanço da tecnologia vão surgindo novas máquinas para o setor;
8. Aumento de Impostos – Aumento de impostos para indústrias, por todas as esferas do governo;
9. Aumento na conta de energia – Aumento de aproximadamente 20% na conta de luz;



10. Redução do quadro de funcionário – Com o avanço da tecnologia a tendência é a máquina substituir o homem em diversos setores;
11. Aumento no Marketing B2B – Crescimento do marketing de business to business, marketing realizado de empresa para empresa, com a finalidade de se angariar mais clientes;
12. Falta de incentivos por parte dos governos para empresas de porte menor– Os governos, poderiam incentivar essas empresas de diversas maneiras, através de incentivos fiscais, financeiros, entre outros;
13. Diminuição do financiamento do BNDES – Diminuição da oferta de financiamento do BNDES para empresas de menor porte;
14. Aumento na taxa de desemprego – Com a crise que o governo se encontra, aumentando os impostos e dificultando para empresas, ocorrerá uma diminuição na contratação, e conseqüente aumento da taxa de desemprego;
15. Maior fiscalização sobre a disposição resíduos sólidos – Devido as leis que se aplicam sobre a correta disposição dos resíduos sólidos, a fiscalização do seu cumprimento será maior;
16. Aumento no preço de matéria prima importada – Com a alta do dólar, os produtos importados também vão encarecer;
17. Diminuição de mão de obra especializada – Aumento do número de pessoas que não tem cursos nem capacitação para o serviço, por diversos fatores;
18. Problemas com Racionamento de Água – A crise hídrica que o país enfrenta poderá ainda se agravar, o que poderá gerar uma necessidade de se economizar água;
19. Cientes de exportação mais exigentes – Os clientes não estão apenas interessados no preço do produto, mas também qualidade, maior valor agregado. E existe a necessidade da empresa se adaptar para suprir o que o mercado quer;
20. Mudança nos hábitos dos consumidores – Alguns consumidores estão se tornando preocupados com o processo de fabricação do produto, estão optando por empresas com maior responsabilidade ambiental, social, se tornando necessária a adaptação das empresas.

#### **4.2 Matriz de Probabilidade e Favorabilidade**

Na matriz a seguir serão apresentados os eventos, a probabilidade de sua ocorrência e a favorabilidade do mesmo.

TABELA 1 - Matriz de Probabilidade x Favorabilidade

nº	Evento	Prob. %	Favorab. %
1	Aumento da exportação	8	8,0
2	Instabilidade do dólar	7	2,0
3	Aumento da concorrência de empresas de grande porte	8	1,0
4	Concentração dos fornecedores de matéria prima	7	1,0
5	Maior fiscalização de órgãos ambientais com a estação de tratamento de água (ETA)	9	2,0
6	Aumento do uso de materiais substitutos do couro	7	2,0
7	Utilização de maquinário mais avançado	6	6,0
8	Aumento de Impostos	8	1,0
9	Aumento na conta de energia	7	1,0
10	Redução do quadro de funcionários	8	6,0
11	Aumento no Marketing B2B	7	8,0
12	Falta de incentivos por parte dos governos para empresas de porte menor	5	5,0
13	Diminuição do financiamento do BNDES	6	5,0
14	Aumento na taxa de desemprego	7	4,0
15	Maior fiscalização sobre a disposição de resíduos sólidos	9	3,0
16	Aumento no preço de matéria prima importada	9	1,0
17	Diminuição de mão de obra especializada	7	2,0
18	Problemas com Racionamento de Água	7	2,0
19	Clientes de exportação mais exigentes	9	5,0
20	Mudança nos hábitos dos consumidores	8	6,0

Fonte: Elaborado pelos autores

### 4.3 Gráfico de probabilidade vs. favorabilidade

Ao colocar os dados da matriz apresentada a acima em um gráfico cartesiano, colocamos os resultados das Probabilidades no eixo horizontal e os resultados da Favorabilidade no eixo vertical, o que permite a construção de pelo menos três cenários, realista, otimista e pessimista, o resultado obtido foi o seguinte:



Gráfico de Cenários

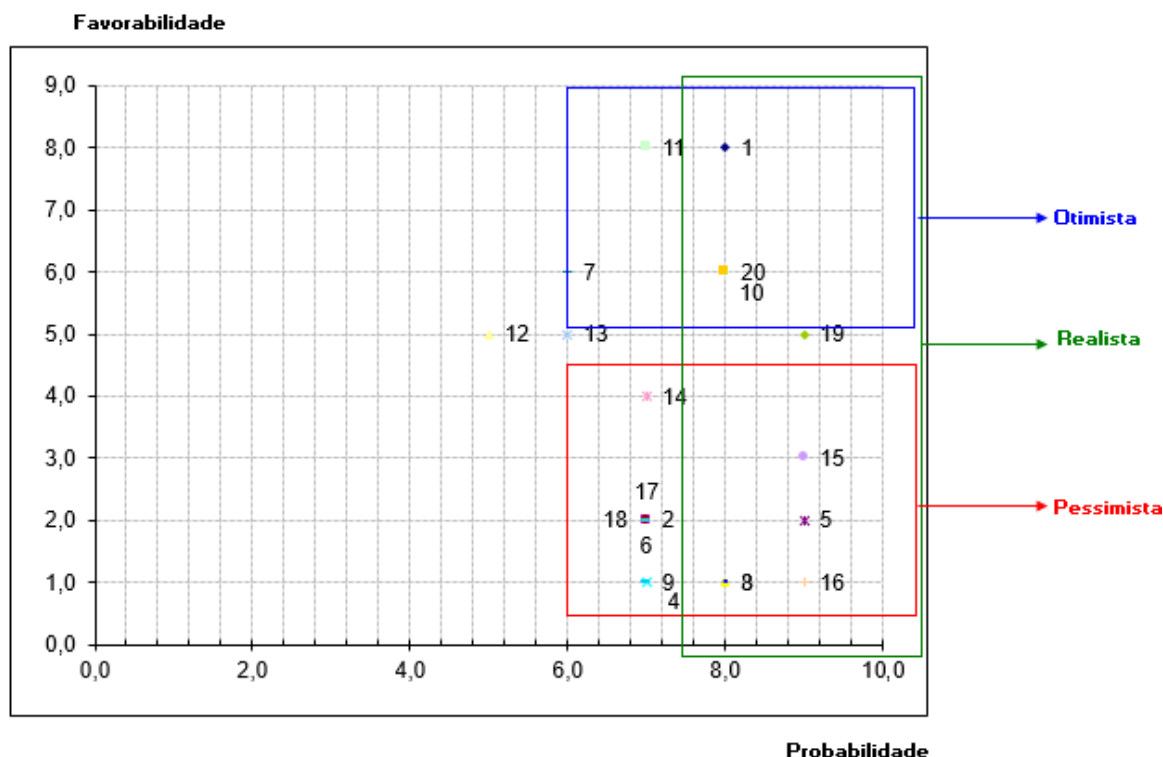


GRÁFICO 1 – Gráfico de Probabilidade vs. Favorabilidade.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com esse gráfico pode-se perceber que dentro do cenário realista estão os eventos 1, 5, 8, 10, 15, 16, 19, 20. Sendo que nesse cenário realista existe um otimista e um pessimista. Entre esses dois está o evento 19, que corresponde a Clientes de exportação mais exigentes. Nesse cenário realista, estão os eventos com grande probabilidade de ocorrência, sendo eles favoráveis ou não para a empresa.

No cenário otimista estão os eventos com elevada possibilidade de virem a ocorrer e que sejam favoráveis para a empresa, e no presente estudo esse cenário foi composto pelos eventos 1, 10 e 20, que correspondem respectivamente aos eventos (1) Aumento na exportação, (10) Redução do quadro de funcionários e (20) Mudanças nos hábitos dos consumidores.

Enquanto no cenário pessimista é aquele composto por eventos que apresentam probabilidade de virem a ocorrer e que não são favoráveis a empresa. Nele estão os eventos 5, 8, 15 e 16, que são (5) Maior fiscalização de órgãos ambientais com a estação de tratamento de água (ETA), o (8) Aumento de Impostos, (15) Maior fiscalização sobre a disposição de resíduos sólidos e (16) que é relativo ao aumento no preço de matéria prima importada.

#### 4.4 Matriz de impactos cruzados

Essa matriz apresenta os níveis de motricidade e dependência dos eventos, ou seja, qual é o impacto que a ocorrência, ou não ocorrência, de um determinado evento exerce sobre a ocorrência, ou não, dos demais eventos apresentados. E ao completar essa matriz o resultado foi:

**Matriz de Impactos Cruzados**  
(Motricidade x Dependência)

Evento	Prob. %	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Dep.
Aumento da exportação	8		5	7	1	3	5	4	5	1	1	6	3	2	2	2	1	0	1	3	6	3,1
Instabilidade do dólar	7	1		0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2
Aumento da concorrência de empresas de grande porte	8	2	4		5	3	4	1	5	2	2	1	8	6	1	2	5	4	2	1	5	3,3
Concentração dos fornecedores de matéria prima	7	0	3	2		0	1	0	4	1	0	0	2	1	0	0	3	0	3	0	0	1,1
Maior fiscalização de órgãos ambientais com a estação de tratamento de água (ETA)	9	5	0	2	0		1	1	0	0	0	1	5	0	0	5	0	0	8	4	7	2,1
Aumento do uso de materiais substitutos do couro	7	2	5	4	5	2		0	4	2	1	1	7	0	0	2	5	2	5	1	5	2,8
Utilização de maquinário mais avançado	6	6	1	6	5	3	1		2	5	7	3	1	0	7	3	6	7	6	6	5	4,2
Aumento de Impostos	8	7	5	2	0	1	0	1		1	0	0	5	1	1	2	1	0	5	0	1	1,7
Aumento na conta de energia	7	0	0	0	0	0	0	3	5		0	0	5	0	0	0	0	0	7	0	1	1,1
Redução do quadro de funcionários	8	0	2	6	1	1	5	8	6	3		1	5	3	5	0	4	7	3	0	2	3,3
Aumento no Marketing B2B	7	7	4	8	0	6	7	7	1	1	0		3	3	0	6	5	0	1	6	7	3,8
Falta de incentivos por parte dos governos para empresas de porte menor	5	0	2	6	0	3	3	1	5	5	0	0		8	1	4	2	4	1	0	0	2,4
Diminuição do financiamento do BNDES	6	0	2	4	0	0	1	1	2	1	0	0	7		0	0	0	1	1	0	0	1,1
Aumento na taxa de desemprego	7	0	3	4	1	1	5	8	5	3	9	0	5	3		1	4	8	2	1	2	3,4
Maior fiscalização sobre a disposição de resíduos sólidos	9	5	0	1	0	4	2	0	0	0	0	1	4	0	0		0	0	6	6	7	1,9
Aumento no preço de matéria prima importada	9	1	7	3	7	0	0	0	8	1	0	1	4	0	0	0		0	0	1	0	1,7
Diminuição de mão de obra especializada	7	0	0	5	1	0	4	8	0	0	6	0	5	0	6	0	0		0	1	3	2,1
Problemas com Racionamento de Água	7	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0		0	2	0,3
Cientes de exportação mais exigentes	9	9	1	5	0	1	3	3	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0		8	1,9
Mudança nos hábitos dos consumidores	8	8	7	5	2	6	6	0	6	6	4	7	1	1	6	1	1	1	6	7		4,3
<b>Motricidade (Média)</b>		2,8	2,7	3,7	1,5	1,9	2,5	2,4	3,2	1,7	1,6	1,5	3,7	1,5	1,5	1,5	1,9	1,8	3,0	1,9	3,2	

#### 4.5 Gráfico de motricidade x dependência

O próximo gráfico é constituído por quatro quadrantes.

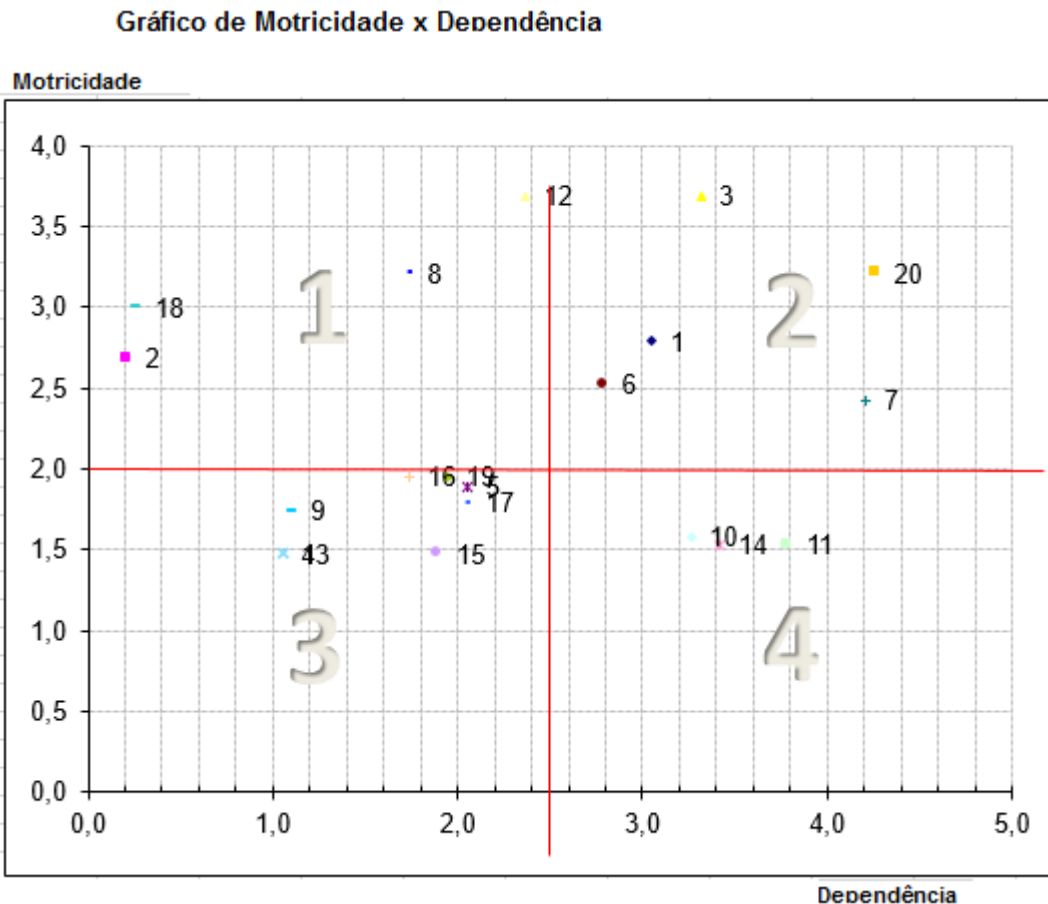


GRÁFICO 2 – Gráfico de Motricidade vs. Dependência

Fonte: Elaborado pelos autores

No primeiro estão localizados os eventos considerados as “forças motrizes” do sistema, visto que apresentam elevado grau de motricidade e baixa dependência, nele estão os eventos 2 (instabilidade do dólar), 8 (aumento de impostos), 12 (falta de incentivos por parte dos governos para empresas de menor porte) e 18 (problemas com racionamento de água).

Já no segundo quadrante estão aqueles eventos que são denominados os eventos “de ligação”, que apresentam, ao mesmo tempo, elevados graus de motricidade e de dependência, e os eventos deste quadrante são 1 (aumento da exportação), 3 (aumento da concorrência de empresas de grande porte), 6 (aumento do uso de materiais substitutos do couro), 7 (utilização de maquinário mais avançado), 20 (mudança nos hábitos dos consumidores).

Enquanto no terceiro quadrante estão os eventos considerados “autônomos”, ou seja, apresentam baixo nível de motricidade e também de dependência, sendo os eventos deste quadrante os 4 (concentração do fornecedor de matéria-prima), 5 (maior fiscalização de órgãos ambientais com a estação de tratamento de água), 9 (aumento na conta de energia), 13 (diminuição do financiamento do BNDES), 15 (maior fiscalização sobre a disposição de resíduos sólidos), 16 (aumento no preço de matéria prima

importada), 17 (diminuição de mão de obra especializada), 19 (clientes de exportação mais exigentes).

E no quarto e último quadrante estão presentes aqueles eventos denominados “de resultados”, por apresentarem baixos níveis de motricidade, porém elevados de dependência, e os eventos presentes nesse quadrante são 10 (redução do quadro de funcionários), 11 (aumento no marketing B2B) e 14 (aumento na taxa de desemprego).

## 5. Conclusão

O presente estudo apresenta a importância do setor curtumeiro para a economia brasileira, mostra também a tendência de a crise se manter por algum tempo, fazendo com que as empresas tenham que ser criativas, e estar a um passo a frente da concorrência, seja se antecipando aos momentos de crise, seja criando pontos de ruptura ou se adaptando à eles.

Dentre os cenários apresentados, o realista apresenta os eventos 1, 5, 8, 10, 15, 16, 19, 20. Desses, os que se encontram no cenário otimista são três eventos, três eventos, o 1, Aumento na exportação, o 10 que é a redução do quadro de funcionários, e o 20 que é mudança nos hábitos dos consumidores. Já no pessimista, estão presente quatro eventos, o 5 que é maior fiscalização de órgãos ambientais com a estação de tratamento de água (ETA), o 8, que é o aumento dos impostos, o 15 que é a maior fiscalização sobre a disposição de resíduos sólidos e o evento 16 que corresponde ao aumento no preço da matéria prima importada, e ainda no realista, mas entre o otimista e o pessimista, encontra-se o evento 19, que corresponde a clientes de exportação mais exigentes.

Ao analisar a motricidade e dependência dos eventos, os eventos considerados de ligação, que são aqueles com elevados graus de motricidade e de dependência foram o 1 que corresponde ao aumento da exportação, o 3 que é o aumento da concorrência de empresas de grande porte, o 6 que é o aumento do uso de materiais substitutos ao couro, o 7 que é sobre a utilização de maquinário mais avançado, e novamente o 20, que é sobre a mudança nos hábitos dos consumidores.

Assim, pode-se perceber que para a empresa continuar se mantendo no mercado, uma boa sugestão seria começar a trabalhar com o mercado externo, pensando no padrão de qualidade solicitado por eles, e para quem pretende atuar no mercado interno, levar em conta as mudanças nos hábitos dos consumidores, e também prestar mais atenção com as questões de sustentabilidade.

## Referências Bibliográficas

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. Relatório de acompanhamento setorial: Indústria de couro. Mar. 2011. Disponível em: <[http://www.sistemamodabrasil.com.br/documents/couro\\_relatorio\\_acompanhamento\\_setorial.pdf](http://www.sistemamodabrasil.com.br/documents/couro_relatorio_acompanhamento_setorial.pdf)>. Acesso em: 18. Out 2015.

ALMEIDA, F. C.; ONUSIC, L. M.; MACHADO NETO, A. J. *Proposições e experimentos sobre o método de análise de cenários no varejo brasileiro*. In: Anais da

Assembléia Anual 2005, Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administration, 2005, Santiago, Chile: 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNES. *Rebanho Bovino Brasileiro*. Disponível em: <[http://www.abiec.com.br/3\\_rebanho.asp](http://www.abiec.com.br/3_rebanho.asp)>. Acesso em: 14. Out. 2015.

CETESB - COMPANHIA DE TECNOLOGIA DE SANEAMENTO AMBIENTAL. Curtumes. São Paulo: CETESB, 2005.

CICB – CENTRO DAS INDÚSTRIAS DE CURTUMES DO BRASIL. *Couro*. Disponível em: <<http://www.cicb.org.br>>. Acesso em: 04. Out. 2015a.

CICB - CENTRO DAS INDÚSTRIAS DE CURTUMES DO BRASIL. *O couro e o curtume brasileiro*. Disponível em: < [www.cicb.org.br](http://www.cicb.org.br) >. Acesso em: 01. Out. 2015b.

INDEPENDÊNCIA. *A indústria do couro*. Disponível em: < [http://ri.independencia.com.br/independencia/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=17164](http://ri.independencia.com.br/independencia/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=17164) >. Acesso em: 18. Out. 2015.

KOTLER, P.; CASLIONE, J. A. *Vencer no caos: lições do guru de administração e marketing para uma gestão eficaz em tempos de turbulência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R. J. dos S. *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. *Animal*. Disponível em: < <http://www.agricultura.gov.br> >. Acesso em: 19. Out. 2015.

PORTER, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RURALBR. *Abate de bois deve ter alta de até 8% em 2013, prevê gerente da Minerva Foods*. Disponível em: < [pecuaria.ruralbr.com.br](http://pecuaria.ruralbr.com.br) >. Acesso em: 01. Out. 2015.

RURAL CENTRO. *Concentração de frigoríficos será tema de debate em Campo Grande*. Disponível em: < [ruralcentro.uol.com.br](http://ruralcentro.uol.com.br) >. Acesso em: 01. Out. 2015.

SANTOS, M. de M. *Prospecção de tecnologia de futuro: métodos, técnicas e abordagens*. 2004.

SCHWARTZ, P. *A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro de um mundo de incertezas*. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

SEBRAE. *Idéias de Negócios - curtume*. Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br> >. Acesso em: 01. Out. 2015.

SCHOEMAKER, P. J. H. *Multiple scenario development: its conceptual and behavioral foundation*. Strategic Management Journal, v.14, n.3, p.193-213, West Lafayette, USA: Mar. 1993.

STREBEL, P. *Breakpoints: como as empresas exploram mudanças radicais nos negócios*. São Paulo: Atlas, 1993

UN COMTRADE. *United Nations Commodity Trade Statistics Database*. Disponível em: <<http://comtrade.un.org/>>. Acesso em: 14. Out. 2015.