

TCC/UNICAMP
B452c
IE/722



1290000722



IE

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE ECONOMIA

TCC/UNICAMP B452c



CE 851 - MONOGRAFIA 2

JEFFERSON A.S. BÉRGAMO

Monografia apresentada ao Instituto de Economia
da Universidade Estadual de Campinas,
sob a orientação da Profa. Dra. Maria Carolina A. F. de Souza,
como requisito para a obtenção de graduação
em Ciências Econômicas
perante esta Universidade.

Campinas, Dezembro de 1995.

TCC/UNICAMP
B452c
IE/722

CEDOC/IE

2o. RELATÓRIO DE MONOGRAFIA

CONDICIONANTES PARA A SOBREVIVÊNCIA DE
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NA INDÚSTRIA DE
SABÃO EM BARRAS.

Dedico o esforço deste trabalho, e o que me significa a possibilidade de estar concluindo esta longa jornada, a todas as pessoas que acreditaram na ousadia da decisão de retornar a esta casa, que sempre me acolheu além de meus méritos.

De maneira especial, quero dedicar este trabalho ao carinho e à compreensão de minha esposa Mônica e à Beatriz, razão de todo este esforço.

ÍNDICE

Introdução.....	1
Primeiro capítulo.....	3
Segundo capítulo.....	22
Terceiro capítulo.....	36
Conclusão.....	42
Referências bibliográficas.....	43
Anexos.....	44

INTRODUÇÃO

O principal objetivo deste trabalho é estudar e explicar as causas da coexistência de pequenas, médias e grandes empresas produtoras de sabão verificada na indústria de fabricação de sabão.

Apesar do alto grau de concentração de capital verificado nas empresas estrangeiras estabelecidas no país, e ainda das claras diferenças tecnológicas e das diferentes estruturas de custos, ou seja, de todas as desvantagens características das pequenas e médias empresas (que em tese não teriam condições de concorrer com as grandes empresas), estas conseguem competir agressivamente via preços.

Apresentam ainda uma "sobrevivência" significativa, e tendem a diversificar sua produção oferecendo ao mercado produtos complementares como detergentes, sabonetes, amaciantes e desinfetantes.

A escolha deste tema se deve à observação do fato de que as pequenas e médias empresas produtoras de sabão, ao contrário do que se verifica em outros ramos da indústria de produtos de higiene e limpeza do qual fazem parte, cresceram em número e porte ao longo dos anos 80.

Como justificativa complementar, pretende-se registrar de alguma forma a vivência pessoal de uma década de trabalho em empresas de médio e grande porte em indústrias deste ramo.

A estrutura deste trabalho está composta por três capítulos.

No primeiro, são expostas as principais características teóricas que se usaram na análise da concorrência entre as pequenas, médias e grandes empresas da indústria de sabão, acompanhadas de comentários que as

relacionam com a observação do atual panorama verificado nas empresas participantes desse mercado.

No segundo capítulo, apresenta-se um pequeno histórico a respeito da origem e desenvolvimento dos conhecimentos sobre o sabão, além do nascimento e desenvolvimento da indústria saboeira no país. A seguir, discutem-se os fundamentos físico-químicos em que se baseia a fabricação de sabão, descrevendo ainda as principais diferenças tecnológicas na aplicação desses mesmos fundamentos, e que resultam na obtenção de vantagens comparativas para um ou outro tipo e tamanho de empresa.

Tal diferenciação permite expor a opção tecnológica adotada pelas empresas isoladamente, em face de suas possibilidades financeiras e estruturais.

Finalmente, no terceiro capítulo, descrevem-se as atuais condições de concorrência entre as empresas participantes desse mercado sob a ótica de seus proprietários ou administradores. Foram realizadas entrevistas com representantes dos três grupos considerados (pequenos, médios e grandes), onde se procurou destacar a principal característica que lhes confere as possibilidades tanto de permanência no mercado, quanto de crescer e diversificar suas atividades, que constitui um fato comum a todas as empresas analisadas.

PRIMEIRO CAPITULO

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS TEÓRICAS

Primeiramente, deve-se definir quais os critérios utilizados para classificar as empresas produtoras de sabão entre “pequenas”, “médias” e “grandes”. Poderíamos adotar aspectos como o faturamento, que expressa bem o porte e a importância de cada uma delas; poderíamos também adotar o critério de número de funcionários envolvidos diretamente na fabricação do produto, mas teríamos que considerar as diferentes quantidades de mão-de-obra demandada frente a tecnologia empregada. E aqui reside o principal ponto a ser analisado, qual seja, o diferencial tecnológico.

Como ficará claro mais adiante, no capítulo em que se descreve as diferenças observadas no processo produtivo das empresas analisadas, o ramo de produção de sabão apresenta características peculiares no que diz respeito à tecnologia empregada.

Todas as empresas fabricantes de sabão consideradas neste trabalho (e quase a totalidade das empresas instaladas do país) adota exatamente a mesma tecnologia de **acabamento** do produto, ou seja, **via secagem à vácuo e extrusão**, o que lhes confere uma relativa homogeneidade tecnológica nesta etapa do processo produtivo.

A principal diferenciação entre as empresas se verifica no estágio produtivo imediatamente anterior ao processo de acabamento do produto, a que se dá o nome de **saboaria**, onde as **matérias-primas** são transformadas na pasta base antes do acabamento. Portanto, o que realmente determina o porte de um fabricante de sabão é a possibilidade de fabricar uma maior ou menor

quantidade de pasta-base por hora.

Para tal, considerando a tecnologia empregada, devem ser maiores ou menores os investimentos a serem realizados na saboaria.

Tal decisão determina o porte das estruturas imediatamente anterior (tancagem para armazenamento de matérias-primas e refinaria) e imediatamente posterior (acabamento, embalagem e distribuição).

Portanto, decidiu-se agrupar as categorias “pequena” e “média” empresa em um único grupo, onde se nota claramente a ausência de diferenciação tecnológica na etapa referente à saboaria, o que determina um processo similar em ambas. A diferenciação entre seus portes, de modo a considerá-la “pequena” ou “média” reside simplesmente no volume de produção obtido em função de uma maior ou menor aplicação de capitais na empresa, dotando-a de mais tanques, mais máquinas, mais depósitos, mais funcionários, porém, com a mesma tecnologia na área de produção de pasta base.

No que se refere às empresas classificadas como “grandes”, apesar de adotarem o mesmo princípio tecnológico no que se refere ao acabamento do produto observado nas “pequenas e médias” empresas, estas detêm uma tecnologia de fabricação de pasta base que lhes permite obter volumes de produção muito superiores, implicando na necessidade de aporte de capitais em escala muito superior, seja para a instalação e funcionamento da planta, seja para a aquisição das matérias-primas necessárias ao seu funcionamento.

Assim, todas as estruturas citadas (as que precedem e sucedem a etapa da saboaria) devem obedecer à escala por ela determinada.

Pode-se afirmar então que **“a saboaria é o coração da fábrica”**, conforme citado por um dos entrevistados neste trabalho.

Um referencial analítico básico para este estudo, no que se refere à coexistência e a competitividade entre empresas de diversos portes deve englobar as considerações de Porter (1980), Bain (1956), Guimarães (1982) e Penrose (1979).

Inicia-se adotando as definições de Porter em *Estratégia Competitiva*, (1980), para os termos indústria e concorrência.

Por **indústria**, deve-se entender o “grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante próximos entre si.” (Porter, 1980:22).

Por **concorrência**, Porter adota o conceito de que não somente as demais empresas fabricantes de produtos substitutos devem ser consideradas como empresas concorrentes reais e potenciais, mas também todos os demais agentes que participam do mesmo mercado em relação à uma determinada indústria, de forma que os “clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos ‘concorrentes’ para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das condições particulares.

A concorrência neste sentido mais amplo poderia ser definida como “**rivalidade ampliada.**” (Porter, 1980:24)

A partir desses conceitos, Porter elabora uma metodologia de análise da estrutura concorrencial de uma indústria, baseado no estudo de cinco determinantes estruturais da intensidade desta concorrência.

Esse quadro concorrencial tem peso fundamental na lucratividade e no grau de monopólio da indústria, tornando-se referencial obrigatório para a determinação das estratégias a serem adotadas de forma a garantir a rentabilidade e a permanência da empresa no mercado em que atua.

Na configuração da estrutura da indústria pesam os seguintes determinantes:

1) AMEAÇAS A ENTRADA.

Novas empresas que ameaçam entrar em uma indústria podem significar um quadro de concorrência via preços com a finalidade de disputar parcelas de mercado, e por conseqüência os custos das empresas já estabelecidas podem se elevar, reduzindo a rentabilidade. Este quadro de ameaça à entrada pode ser consideravelmente reduzido com a adoção de **barreiras à entrada**, que podem ser:

a) obtenção de **economias de escala**, ou seja, a diminuição dos custos unitários dos produtos fabricados via aumento do volume produzido.

No ramo de fabricação de sabão em barras, as empresas detentoras das maiores parcelas do mercado trabalham com equipamentos e máquinas que lhes permite alcançar uma vazão média de oito toneladas de sabão/hora em cada linha de produção, enquanto que nas pequenas e médias empresas a vazão média é de três toneladas/hora por linha.(fonte: ABISA, 1994:55).

b) **diferenciação dos produtos**, procurando explorar, por exemplo, o uso de marcas e logotipos visando estabelecer uma relação de lealdade do cliente para com determinada marca, que se traduz em garantia de qualidade, publicidade ou tradição.

Nesse item, a indústria de sabão apresenta uma forte fonte de barreiras à entrada, pois se observa que a fidelidade ao fator “marca” é preponderante em alguns mercados; como exemplo, citamos os casos das marcas “YPÊ” e “BRILHANTE”, que gozam de grande prestígio entre seus consumidores.

O que também se destaca nesse caso é o estabelecimento de uma diferenciação por categorias baseadas em fatores altamente subjetivos, como

os atributos "cor" e "perfume". Normalmente as donas-de-casa associam a cor branca ao sabão de coco, mais apropriado para a lavagem de roupas delicadas, e as cores amarela, verde e azul ao sabão comum de uso geral. A cor vermelha ou marrom está associada a produtos de qualidade inferior.

Tentativas de inverter esta diferenciação "definida" pelos consumidores geralmente redundam em fracassos consideráveis. Recentemente, uma grande empresa do setor lançou um sabão comum na cor branca, ressaltando como apelo de marketing seus atributos de pureza e poder de limpeza.

No entanto, a associação do consumidor com o sabão de coco permaneceu inalterada, obrigando a empresa a retirar o produto do mercado e reprocessar toda a produção não vendida.

c) **necessidades de capital** que sejam necessários para implantar uma nova empresa, principalmente se não existem garantias de retorno ao investimento.

d) **custos de mudança**, ou seja, custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor para outro. Podem incluir os custos de treinamentos, aquisição de equipamentos, custos de projetos e instalações, entre outros.

e) **acesso aos canais de distribuição**. Considerando que os canais de distribuição dos produtos fabricados pelas demais empresas já estabelecidas já estão ocupados, constitui uma barreira a entrada as eventuais dificuldades em se efetuar a distribuição da produção de uma nova empresa.

No cenário da indústria de sabão no estado de São Paulo, as empresas produtoras estão concentradas na capital ou ao longo das principais rodovias, o que facilita tanto o trânsito de matérias-primas quanto a distribuição dos produtos.

Esta opção geográfica também se justifica pela maior disponibilidade de empresas transportadoras de carga instaladas nos grandes centros e pela facilidade de acesso proporcionada pela proximidade dos grandes eixos rodoviários do estado.

f) **desvantagens de custo independentes de escala**, tais como patentes, royalties, localização geográfica estratégica da empresa, existência de subsídios e curvas de aprendizagem ou de experiência muito significativas. Nas empresas produtoras de sabão em barras este fator é bastante significativo, uma vez que as grandes empresas contam anos de experiência acumulados, o que lhes permite ter um histórico das diversas tentativas de aprimoramento de seus processos produtivos, e obter a vantagem de ter incorporado as tentativas bem sucedidas ao seu funcionamento, reduzindo seus custos unitários.

g) **política governamental**, que pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias através da emissão de controles como licenças de funcionamento e instalação. Na indústria de sabão esse recurso tem sido usado pelos órgãos governamentais encarregados do controle ambiental (no estado de São Paulo pela CETESB). Devido a potencial carga poluente verificada nessa atividade, seja devido a elevada toxicidade e periculosidade no manuseio da soda cáustica, seja pelo odor característico das gorduras a serem transformadas em sabão, esses órgãos de controle ambiental tem agido de forma a dificultar a instalação de novas empresas em locais próximos a centros urbanos ou de cursos d'água, o que exige tanto das empresas já instaladas quanto das que desejam se estabelecer, a adoção de rígidos métodos de controle de poluição.

Ainda na análise das barreiras à entrada, Porter cita como fatores a serem considerados a **retaliação prevista** por parte das empresas já instaladas e a adoção de **preços de entrada dissuasivos**, adotados pelas empresas já instaladas de forma a não tornar atrativa a entrada de novas empresas.

2) RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES

Para Porter, a "rivalidade" deve ser entendida como a busca constante das empresas pela liderança do mercado em que atuam. As empresas são levadas a um constante processo de acomodamento de suas posições relativas, e dada a incerteza no que se refere à sua permanência e longevidade em um cenário de concorrência agressiva e potencialmente excludente, uma empresa pode decidir adotar uma determinada postura frente às demais. Porter coloca ainda a conceituação de barreiras à entrada já descritas aliada às chamadas barreiras à saída, que são os fatores econômicos, estratégicos ou até mesmo "emocionais" que levam as empresas a se manterem em atividade mesmo que estejam obtendo baixos retornos ou mesmo prejuízos decorrentes de suas atividades.

As principais barreiras à saída se constituem por:

- a) **ativos especializados** que não encontram aplicação em outra atividade diferente daquela em que estão empregados;
- b) **custos fixos de saída**, como acordos trabalhistas, entre outros;
- c) **inter-relações estratégicas**, como a imagem da empresa, o marketing a ser empregado para possível reversão de sua situação, acesso ao mercado financeiro, de forma a manter a empresa em funcionamento;
- d) **barreiras emocionais**, onde a relutância da administração em justificar por motivos puramente econômicos a decisão de se interromper as

atividades da empresa é suplantada pela identificação com a atividade-fim do negócio, por orgulho ou vaidade, pelos funcionários, etc.;

e) **restrições de ordem governamental ou social**, onde o governo proíbe ou desencoraja a interrupção das atividades da empresa por razões sociais como o desemprego, a arrecadação de impostos e taxas, etc.

A análise conjunta dos fatores acima expostos referentes às barreiras de entrada e saída constituem um fator importante de análise de uma indústria. Porter elabora um quadro demonstrativo que reproduzimos a seguir, onde se percebe claramente as interrelações possíveis entre as empresas frente a barreiras, sejam de entrada ou saída, na análise da concorrência.

		BARREIRAS DE SAÍDA	
		BAIXAS	ALTAS
BARREIRAS DE ENTRADA	BAIXAS	RETORNOS ESTÁVEIS BAIXOS	RETORNOS ARRISCADOS BAIXOS
	ALTAS	RETORNOS ESTÁVEIS ALTOS	RETORNOS ARRISCADOS ALTOS

Fonte: Porter,1980:39

O melhor caso, do ponto de vista dos lucros da indústria, é aquele em que as barreiras de entrada são altas, mas as de saída são baixas. Neste caso, a entrada será detida e os concorrentes malsucedidos deixarão a indústria.

Quando tanto a entrada como a saída tem barreiras elevadas, o potencial de lucro é alto, mas em geral, acompanhado de maior risco.

Embora a entrada seja detida, as empresas malsucedidas permanecerão e lutarão dentro da indústria. (Porter, pag.39).

3) PRESSÃO DE PRODUTOS SUBSTITUTOS.

É uma importante característica da competição entre empresas, pois os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria e podem estabelecer um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro.

Havendo a possibilidade de se adotar um produto que seja substituto aos já existentes em uma determinada indústria, novos empreendimentos deverão considerar a possibilidade de se tornarem superados tecnológica ou estrategicamente. Ou seja, quanto mais atrativa for a nova alternativa substituta, seja via preço ou diferencial tecnológico, menores poderão se tornar os lucros proporcionados pela alternativa atual.

No que se refere à indústria de sabão, o produto substituto mais próximo é o detergente líquido, que vem ganhando mercado a cada ano. No início da década de 90, a participação dos detergentes líquidos no mercado de produtos de limpeza havia crescido em cerca de 20% em relação ao patamar verificado em 1980, principalmente em função do barateamento do produto aliada a uma mudança comportamental dos consumidores devido à maior praticidade e eficiência do detergente líquido. (fonte: ABISA, 1994:72).

No entanto, se observa que o aumento do número de fabricantes e o volume de sabão em barra produzidos também aumentou, o que pode refletir uma alteração na composição do mercado. Ao longo dos anos 80 surgiram novos nichos no mercado de sabão, caracterizados pela introdução de apelos de marketing **diferenciados**, expressos pelo lançamento de **novas variantes** como a cor azul ou do produto "transparente" (na verdade, translúcido) e a introdução de perfumes e outros diferenciais na verdade inexistentes, que copiavam propriedades de outras marcas ou produtos já estabelecidos no mercado.

Dessa maneira, as grandes empresas se valeram de atributos de marketing de produtos como o detergente em pó, que foram também atribuídos ao longo dos anos 80 ao sabão em barra, de forma a criar "famílias" de produtos que apresentassem as mesmas características gerais, passíveis de serem facilmente reconhecidas pelos consumidores.

As pequenas e médias empresas não deixaram de acompanhar esse movimento, lançando quase que imediatamente suas "cópias" destes novos sabões em barra, e aproveitando as oportunidades de expansão do mercado que se apresentavam naquele momento.

Essa segmentação do mercado de sabões criou uma "segmentação" do mercado, que se caracterizou pela divisão clara do marketing criado para cada atributo dado ao sabão, especialmente no que se refere aos itens "cor" e "perfume". Dessa forma, é forte o conceito de que o sabão azul perfumado deve ser usado na lavagem de roupas; o amarelo sem perfume ou o verde (com perfume de limão) podem ser usados na lavagem de louças e utensílios gerais de cozinha.

Ao mesmo tempo, a introdução de uma nova geração de consumidoras de menor faixa etária e que geralmente trabalham, além da difusão de novas (e menores) máquinas lava-louças que também funcionam com detergentes líquidos, implicaram no aumento do consumo deste produto ao longo dos anos 80, em paralelo com o crescimento do mercado de sabão em barra proporcionado pela **segmentação e especialização do mercado** acima descritos.

4) PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES.

Este fator tem se tornado mais preponderante a cada dia, pela valorização da importância do consumidor final, ou, para usar uma figura de linguagem usual nos corredores e seminários nas empresas, o "CLIENTE É O REI"; estabelece que este poder de negociação dos compradores pode ser diretamente proporcional a diversos fatores, como o seu grau de concentração e ao volume adquirido. Sinaliza à empresa pretendente a entrada no mercado uma possibilidade de ter que conformar seus preços ao mercado de forma proibitiva.

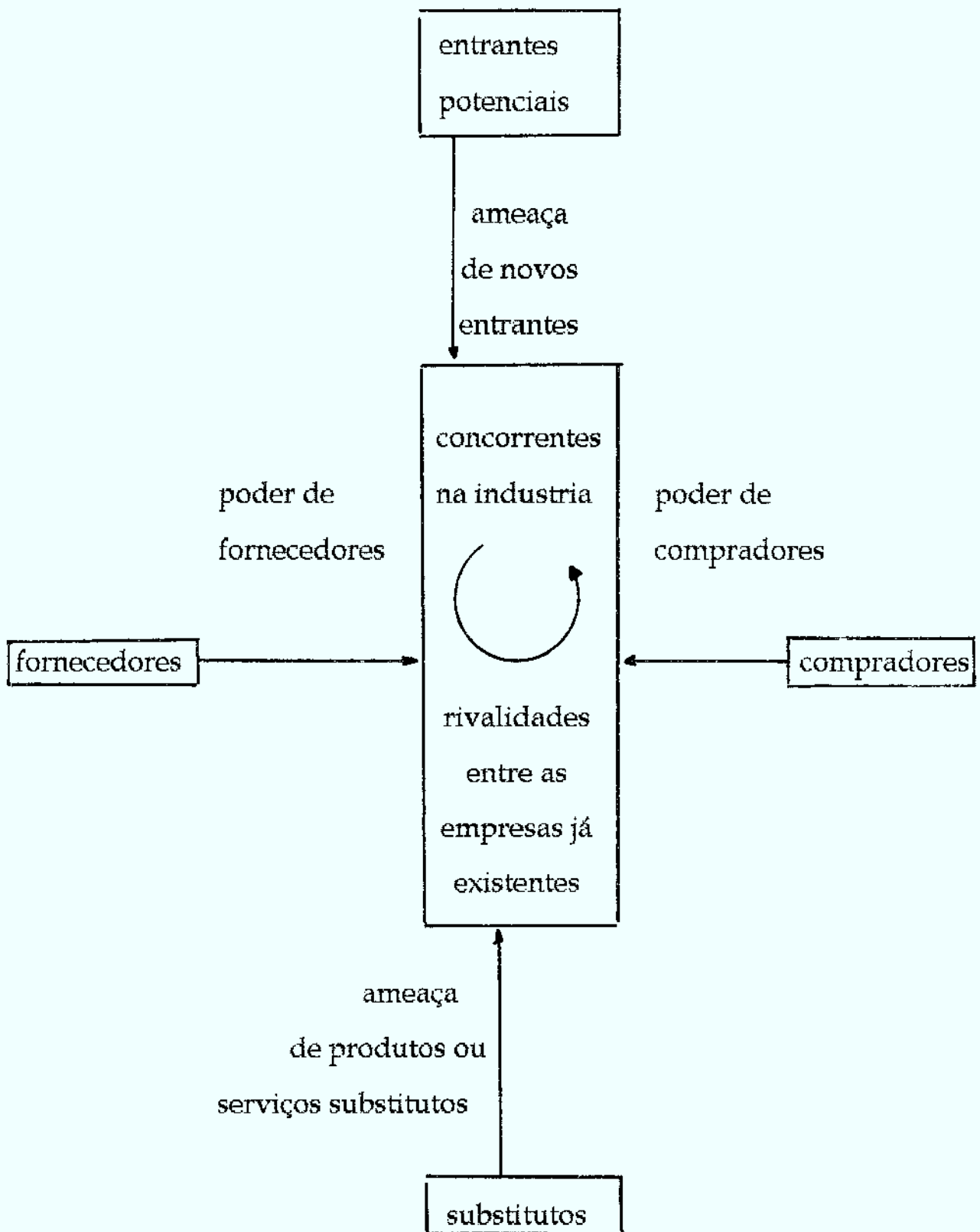
Porter argumenta que "os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros - tudo à custa da rentabilidade da indústria." (Porter, 1980:41).

5) PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES.

É o fator contrário ao exposto no item anterior, onde os fornecedores de insumos é que determinam os preços de seus produtos, que constituem as matérias-primas das empresas de uma determinada indústria, influenciando

fortemente a composição do custo das empresas. Os fornecedores, podendo elevar os preços ou reduzir a qualidade ou quantidade dos bens ou serviços fornecidos às empresas, “podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma industria incapaz de repassar os aumentos de custo em seus próprios preços” (Porter, 1980:43).

O quadro a seguir mostra resumidamente as forças competitivas no quadro de concorrência industrial.



fonte: Porter, 1980: 23

É importante ressaltar que do ponto de vista dinâmico, esta concorrência seria atuante não somente quando existir de fato, mas também quando se constituir somente uma "ameaça". A função da concorrência seria então obrigar ao empresário a se disciplinar para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e com isso obter um maior retorno sobre seus investimentos.

Porter agrupa as diversas formas de se enfrentar a concorrência em três abordagens estratégicas genéricas, a saber:

1) **LIDERANÇA DO CUSTO TOTAL** . A busca pelo menor custo em relação aos concorrentes se torna o tema central de toda a estratégia, mas continuando a considerar as demais áreas, como a garantia de qualidade e o atendimento ao consumidor não possam ser ignoradas. Tal estratégia implica em instalações, métodos de trabalho e procedimentos operacionais cada vez mais eficientes, implicando na obtenção de preços finais dos produtos a níveis mais baixos, o que possibilita a empresa de defender de seus concorrentes, de compradores agressivos e em relação a produtos substitutos.

2) **DIFERENCIAÇÃO**, onde o objetivo é tornar o produto o único disponível em todo o mercado, a partir de métodos como imagem da marca ou tecnologia incorporada. Cria uma situação de defesa da empresa em relação às cinco forças competitivas, mas de forma diversa da liderança via custo, por se caracterizar pela obtenção de margens de retorno acima da média verificada no mercado.

3) **ENFOQUE** : consiste em focalizar um determinado grupo de consumidores preferenciais, seja através de um segmento de linha de produtos ou de um determinado mercado geográfico eleito como preferencial. Essa estratégia se baseia na idéia de que a empresa é capaz de

satisfazer as necessidades de seu público-alvo de forma mais efetiva e ampla do que as demais empresas concorrentes. A empresa visa então obter uma maior eficiência nesse relacionamento com seus consumidores, enquanto as demais empresas se voltam para o mercado de uma forma mais genérica.

Caso a empresa considerada na análise de sua atuação frente a concorrência não seja bem sucedida em pelo menos uma das três possibilidades descritas, segundo Porter encontrar-se-á em uma situação concorrencial extremamente pobre ou em uma situação de “meio-termo”, enfrentando sérios problemas ao tentar acompanhar os movimentos do mercado via diferenciação, queda nos preços praticados no mercado seja em função de pressões de compradores ou melhorias de níveis médios de produtividades das demais empresas. A empresa assim caracterizada tende a obter baixas rentabilidades em função de seus custos elevados e da inexistência de diferenciação.

O que se verifica nas empresas da indústria de sabão é perfeitamente compatível com as proposições de Porter, conforme se procurou mostrar nas páginas anteriores.

Porem é necessário discutir mais detalhadamente o conceito de barreiras à entrada, que ocupa destaque em sua argumentação, e para isso recorreremos às idéias desenvolvidas por Bain em 1956, em seu livro “*Barriers to New Competition*”.

Bain defende a argumentação de que a condição de entrada de novos concorrentes em um mercado é um conceito estrutural, avaliando as vantagens dos já estabelecidos em relação aos que desejam se estabelecer.

Estas vantagens se expressam na maior ou menor capacidade dos já instalados em elevar os preços de seus produtos a níveis tais que lhes sejam satisfatórios, porém não atrativos a ponto de encorajarem o ingresso de novas empresas nesse mercado.

Existem então três determinantes imediatos da condição de entrada de novas firmas em um mercado:

- **as vantagens de custo absoluto** dos já estabelecidos;
- **as vantagens de diferenciação**, que resultam das preferências dos consumidores pelos produtos já oferecidos no mercado pelas empresas já estabelecidas, em detrimento dos produtos a serem ofertados pelas novas empresas; e, finalmente,
- **as economias de escala**, que podem ser originadas dos fatores de produção ou distribuição mais eficientes, em função do volume produzido.

Conforme já discutido na análise desenvolvida por Porter, as vantagens obtidas com a **diferenciação dos produtos** representou um aspecto fundamental da ampliação do mercado de sabão em barras na década de 80 quando, motivadas pela crescente participação dos detergentes líquidos no mercado, as mudanças nas estratégias de marketing das grandes empresas produtoras de sabão foram copiadas pelas pequenas e médias, de forma a reagir às novas tendências de consumo.

A esse respeito a análise pode ser enriquecida levando-se em conta também a análise de Guimarães (1982), *"Acumulação e Crescimento da Firma: um estudo de organização industrial"*.

Para Guimarães, a diferenciação do produto é a introdução, em sua linha de produtos, de novas mercadorias que sejam substitutas próximas de outras anteriormente produzidas. Aqui cabe ressaltar que não se está analisando a introdução dos detergentes líquidos, mas sim, o lançamento das novas variantes de sabão em barra, pois o conceito de 'nova mercadoria' para Guimarães significa uma modificação na especificação de um produto ou ainda a melhoria de sua qualidade.

A diferenciação abre então a possibilidade de uma nova forma de competição no interior da indústria, onde o esforço das firmas para aumentar suas taxas de crescimento se verifica através da mais rápida expansão do mercado. O êxito de uma estratégia de diferenciação depende fortemente de que os consumidores finais considerem o consumo do novo produto mais interessante que o anterior.

Caminhando no sentido da ampliação do conceito de diferenciação, torna-se fundamental recorrer à clássica análise de Penrose sobre a diversificação como estratégia de crescimento da firma, em *"The Theory of the Growth of Firm"*.

Para Penrose, mesmo que uma empresa continue atuando em um mesmo mercado, pode existir diversificação sempre que, sem abandonar por completo suas antigas linhas de produtos, ela passe a fabricar outros produtos.

A diversificação compreenderia então os incrementos na variedade de produtos finais fabricados, da integração vertical e no número de áreas básicas de produção nas quais a firma opera.

Ao longo do processo de crescimento de uma empresa é inevitável o surgimento de recursos "ociosos" em função de descontinuidades tecnológicas

e de indivisibilidade de fatores. A análise de Penrose tem nessa preposição um de seus principais pilares.

Com a diversificação as empresas podem aproveitar não somente sua base produtiva, mas também a administrativa, comercial e de distribuição em seus novos produtos, diluindo os custos e se diferenciando das demais concorrentes.

O resgate desses conceitos desenvolvidos por Penrose ganha sentido em face das idéias expostas nas entrevistas realizadas com empresários e administradores das empresas do ramo, que evidenciam a preocupação com a crescente necessidade em se diversificar a produção de suas empresas. Algumas delas passaram a fabricar sabão como opção de diversificação anterior, e se encontram agora frente a novas alternativas de produção.

A partir da exposição anterior é possível sugerir que no mercado de sabão em barras a tendência que se apresenta como a mais forte é a de se optar por estratégias de diferenciação de produtos associada à estratégia de enfoque, ou seja, as empresas fabricantes de sabão tendem cada vez mais a se voltar para os "nichos" de mercado, atuando preferencialmente sobre segmentos de consumidores de forma a desenvolver características estruturais que lhes permitam obter altos retornos.

Várias empresas têm percebido as vantagens de optar por esse tipo de estratégia, uma vez que, ao fornecer seus produtos para clientes preferenciais específicos, poderiam aumentar suas vendas e seus lucros.

Para tanto, a atuação em nichos de mercado exige da empresa pretendente um forte vínculo com os consumidores e um alto grau de conhecimento do mercado, ou seja, a necessidade e a qualidade da informação é muito maior do que em mercados de massa, o que implica em

conhecer de perto suas preferências e atitudes. Daí a preocupação das empresas em oferecer serviços de atendimento ao consumidor, garantia de assistência técnica e outras formas de manter abertos os canais de comunicação empresa-consumidor.

Como hipótese para desenvolvimento da análise, supõe-se que as pequenas e médias empresas fabricantes de sabão apresentam maior flexibilidade, se comparadas às grandes empresas, devido a estruturas de produção e comunicação mais simples e eficientes, tem maior proximidade com os clientes e fornecedores, e tomadas de decisão mais rápidas; e finalmente, os menores custos de produção e manutenção, devido à maior simplicidade de suas plantas, refletem um menor custo final de seus produtos.

Apresentando estas características, os pequenas e médios fabricantes de sabão acumulam os ganhos de estar sempre “um passo à frente” dos grandes produtores, competindo fortemente em seus mercados de atuação e compensando assim sua defasagem tecnológica.

SEGUNDO CAPÍTULO

QUADRO GERAL DA INDUSTRIA SABOIEIRA

O sabão é um produto extremamente antigo: existem registros de sua utilização há pelo menos 2000 anos A.C.. Utilizado inicialmente como medicamento pelos gregos, foi na época do Império Romano que o sabão tornou-se um artigo de uso popular. Os celtas, que habitavam as ilhas britânicas, também já conheciam o sabão e o produziam a partir de gorduras de animais e cinzas de plantas queimadas. Davam ao produto o nome de *saipto*, de onde derivou a palavra *soap*, ou sabão. Especula-se que o sabão mais antigo foi obtido quando se percebeu que a gordura derretida das carnes assadas em fogueiras, misturadas às cinzas destas, gerava um produto com características detergentes. (fonte: UNILEVER, 1994:07)

A tecnologia empregada na produção de sabão manteve-se praticamente inalterada ao longo de séculos. Bastava uma fonte de calor, que tanto poderia ser uma pequena fogueira quanto uma caldeira de vapor, um recipiente para a reação da gordura e da soda, e um molde ou forma para a secagem da mistura final.

Foi somente no início deste século que surgiram as primeiras plantas industriais de fabricação de sabão no país. Ainda no Rio de Janeiro, começou a destacar-se a União Fabril Exportadora (UFE) e em São Paulo as Industrias Reunidas Francisco Matarazzo (IRFM), mais pelo aporte de recursos direcionados à produção via tamanho da planta produtiva do que pela acumulação de capitais devida à uma diferenciação tecnológica.

Fundamentalmente a tecnologia de produção ainda era a mesma, mas a dimensão da planta e a quantidade de equipamentos empregados eram os

fatores de diferenciação, significando somente um maior aporte de capitais na determinação da escala industrial.

A viabilidade de instalação de fábricas de maior porte também se explica pela crescente disponibilidade interna de matérias primas básicas para a fabricação de sabão, que até então deveriam ser importadas. Esse aumento na oferta interna de matérias-primas em parte é explicado pela crescente urbanização verificada no país ao longo deste século, com o aumento nos níveis de renda per capita e a conseqüente possibilidade no aumento do consumo de carne, fato que está intimamente ligada à produção da principal matéria-prima do sabão, que é o sebo bovino. O impulso industrializante, principalmente após a década de 50, também contribuiu para a instalação de um parque industrial nacional, quando se estabeleceram no país grandes empresas do setor químico, entre elas as produtoras de soda cáustica.

O cenário de equilíbrio tecnológico entre as diversas empresas fabricantes de sabão somente foi modificado no final da década de 1980, com a introdução de novas tecnologias de fabricação de pasta base com equipamentos assistidos e controlados por sistemas informatizados, alterando profundamente as relações de custo e produtividade verificadas até então, e constituindo uma enorme vantagem competitiva aos detentores dessa nova tecnologia.

2.1 - O "ESTADO-DA-ARTE" NA INDUSTRIA DE SABÃO

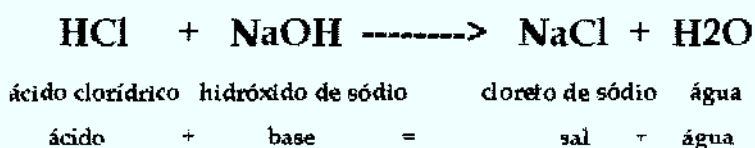
A mais moderna tecnologia disponível para a fabricação de sabões é praticamente inacessível para a imensa maioria dos fabricantes em atividade no país. No entanto, os princípios físico-químicos que explicam a origem e o mecanismo de ação do sabão permanecem imutáveis e conseqüentemente,

são válidos tanto para o artesão quanto para a grande planta industrial.

Alguns destes princípios físico-químicos são descritos nas páginas que se seguem, com a finalidade de propiciar uma base para a discussão das diferentes tecnologias que são utilizadas na indústria de sabão atualmente no Brasil. Também as três principais matérias-primas são apresentadas, devido ao fato de estarem presentes em todas as empresas produtoras de sabão atualmente em atividade. Finalmente, é feito um breve resumo dos três processos de fabricação mais utilizados na indústria saboeira, salientando suas principais características e vantagens (ou desvantagens) comparativas.

2.1.1 - A REAÇÃO QUÍMICA

Reações químicas entre ácidos e bases geram como produto sais e água. Tomando como exemplo a reação entre o ácido clorídrico e o hidróxido de sódio, teremos a formação do cloreto de sódio e de água, conforme descrito pela equação:



Chama-se **SABÃO** a qualquer **SAL** que seja derivado da reação de um ácido graxo (i.e., um ácido originário de uma matéria graxa, oleosa) e uma base alcalina.

A reação química que produz o sabão ocorre então entre uma gordura, que é o ácido, e um agente alcalino, normalmente o hidróxido de sódio, que é a base. A essa reação damos o nome de **REAÇÃO DE SAPONIFICAÇÃO**.

Dessa forma,



Os sabões que se encontram no mercado geralmente são obtidos a partir da reação entre uma mistura de gorduras animais (SEBO BOVINO) e óleos vegetais (BABAÇU E SOJA) que formam a composição gordurosa e o hidróxido de sódio, conhecido como SODA CÁUSTICA. Os sabões de sódio, ou seja, os que são obtidos através da saponificação de gorduras com a soda cáustica, são mais comuns e aceitos no mercado devido a:

1 - a soda cáustica é uma base muito reativa, o que favorece a reação de saponificação;

2 - os sabões de sódio apresentam consistência e solubilidade em água adequadas para a comercialização;

3 - a soda cáustica é encontrada em abundância e a bons preços no mercado.

Os dois principais benefícios do sabão são o poder de limpeza e a capacidade de gerar espuma, ambos diretamente relacionados com a composição gordurosa do produto. De maneira geral, pode-se dizer que, devido à sua composição química, o sebo gera um sabão com alto poder de limpeza e espumação média, enquanto o babaçu gera um sabão de poder médio de limpeza e alta espumação. Desta maneira, a carga gordurosa de cada produto é balanceada em função do benefício esperado.

2.1.2 - O MECANISMO DE AÇÃO

Os sabões possuem uma estrutura molecular complexa composta por dois grupos distintos:

a) um ramo **APOLAR** (R-) hidrofóbico/lipofílico (ou seja, "amigo" da gordura e "inimigo" da água), originário da cadeia de hidrocarbonetos dos óleos e gorduras que formaram o sabão. Este ramo da molécula do sabão adere às moléculas de sujeira e gorduras devido à afinidade química que se verifica entre ambos, e repele as moléculas de água .

b) um ramo **POLAR** (-CNaO) hidrofílico/lipofóbico ("amigo" da água e "inimigo" da gordura). Este ramo da molécula de sabão é produto da reação da gordura com a soda cáustica, e apresenta características de alta solubilidade em água devido à presença do sódio.

Por mais estranho que possa parecer, a água por si só não produz um efeito de lavagem eficiente, uma vez que não é capaz de umedecer por completo as superfícies onde é aplicada. Isto pode ser facilmente verificado quando colocamos a água em um copo de vidro e em seguida o esvaziamos.

Olhando-se com atenção, constata-se que as paredes internas do copo apresentarão áreas umedecidas e áreas em que aparentemente não houve contato com água, mesmo que o copo tenha sido completamente cheio.

Tal fato ocorre devido a **TENSÃO SUPERFICIAL** da água, que tende a se manter coesa e aglomerar-se em pequenas gotas esféricas, impedindo um contato mais íntimo entre sua massa e a superfície de vidro do copo. No caso da remoção de sujeiras, usando um raciocínio análogo ao do exemplo do copo, podemos afirmar que mesmo estando completamente molhada, a superfície a ser limpa não apresenta uma distribuição uniforme de água, ou

seja, nem toda a sujeira está em contato com a água, e conseqüentemente nem toda a sujeira será removida.

É a natureza química do sabão, agindo como um tensoativo, ou seja, reduzindo a tensão superficial da água, que promove este contato. As moléculas de sabão apresentam uma parte polar de forte afinidade pela água, e outra apolar, ao contrário, de baixa afinidade pela água e alta afinidade por matéria orgânica gordurosa ou oleosa (sujeira).

Esta estrutura do sabão favorece a expansão da área de contato entre a água e as superfícies a serem limpas, e ainda ajuda a deslocar e manter em suspensão as partículas de sujeira de natureza oleosa ou graxa.

As interações entre as moléculas de sabão e as partículas de sujeira são de natureza eletrostática, onde a repulsão e atração elétrica constituem o fundamento do processo de limpeza e remoção de sujeira.

2.1.3 - DAS MATÉRIAS-PRIMAS

O SEBO BOVINO

É costume corrente entre os criadores de gado e empresários do ramo pecuário afirmar que “do boi hoje em dia só se perde o mugido”, tal é o número e a variedade de produtos e subprodutos de origem bovina. Uma pequena lista pode ser composta pelos itens mais óbvios como o couro, a carne, vísceras para a fabricação de alimentos embutidos, ossos para artesanato e o sebo para produção de sabão.

No entanto, ainda se extraem derivados alimentares e adubos orgânicos do sangue, dos ossos e cartilagens bovinas; cálculos viscerais, mucosas, olhos e coração são utilizados medicinalmente; pelos do rabo e narinas são matéria-

prima na fabricação de pincéis artísticos; finalmente, do sebo se extraem compostos como **glicerina** usada em cosméticos, alimentos, borrachas, tintas e vernizes, produtos químicos e explosivos; **oleína** e **estearina** usados em química fina; **ácidos graxos** empregados na produção de alimentos, produtos de limpeza, higiene e toucador. Todos estes produtos encontram boa aceitação no mercado, atestando a importância comercial do gado bovino na atividade econômica.

Ao ser abatida, uma cabeça de gado bovino pesa entre 15 e 18 arrobas, o que equivale a cerca de 260 quilogramas brutos, e fornece em média 20 quilogramas de gordura, que se localiza sob o couro e entre as diferentes peças de carne. Após o abate, o animal é pendurado pelas patas traseiras por ganchos dotados de roldanas e ligados a um trilho preso ao teto e conduzido à sala de descarte, onde é retirado o couro e iniciado o processo de separação de seus diversos órgãos internos.

Nessa etapa, o trabalho é extremamente especializado, e cada funcionário se encarrega de uma atividade específica, como a retirada das vísceras e a separação de cada órgão, a desossa inicial, a separação longitudinal da carcaça em duas metades (direito e esquerdo) e posteriormente em dianteiro e traseiro, os cortes das peças, embalagem e refrigeração.

A associação com uma linha de montagem automotiva às avessas é imediata. Os frigoríficos mais modernos também contam com uma unidade de tratamento de couros, onde é retirada por raspagem a gordura que se deposita entre a carcaça e a derme do animal. Finalmente as peles são salgadas e estendidas umas sobre as outras, para posterior uso em curtumes.

A obtenção do sebo ocorre nas **graxarias**, com o processamento industrial dos ossos e gorduras obtidos na limpeza das peças de carne e couro bovinos.

O processo industrial de uma graxaria é relativamente simples. Consiste basicamente na moagem dos ossos, visando facilitar seu manuseio e expor a estrutura interior dos mesmos, que é rica em matéria orgânica, popularmente conhecida por tutano. A seguir, estes ossos moídos e os resíduos da limpeza das peças de carne são encaminhados ao digestor, uma espécie de panela de pressão, onde são aquecidos e continuamente agitados. Com o aquecimento, o sebo se desprende dos ossos e se deposita no fundo do digestor, de onde é retirado por bombeamento. Após três horas de processamento no digestor, os ossos moídos ainda são centrifugados para a retirada da gordura que pode estar contida em seu interior.

A etapa final deste ramo do processo ocorre com a moagem dos ossos até a obtenção de um "farelo" fino e de odor característico, composto de cerca de 65% de cálcio, 30% de proteínas e o restante de água e outros ingredientes minerais, que serve de base para fabricação de ração animal ou de adubo orgânico.

O sebo, após ser retirado do digestor, é armazenado em tanques metálicos e posteriormente será submetido a um processo de neutralização de sua acidez desumidificação e filtragem.

O ÓLEO DE BABAÇU

O óleo de babaçu é obtido pelo cultivo da planta conhecida pelo mesmo nome, que produz um fruto impróprio para o consumo humano ou animal, devido a seu sabor característico. No entanto, a castanha deste fruto apresenta

um elevado teor de óleo cru. O processo de obtenção do óleo constitui-se no esmagamento da castanha em prensas, seguido da filtragem e neutralização parcial da acidez natural do produto com soda cáustica. Os produtores de maior porte e mais bem equipados, também realizam a desumidificação, desodorização e clarificação do óleo de babaçu, obtendo com isso melhores preços.

No Brasil, o estado do Maranhão concentra as maiores empresas produtoras de óleo de babaçu. Por empregarem métodos de produção tradicionais e tecnologicamente defasados, estas empresas vem perdendo expressivas parcelas do mercado interno para o produto originário do exterior.

A Malásia, localizada no sudoeste asiático, detém as maiores plantações de babaçu do mundo, e tem desenvolvido as tecnologias mais sofisticadas de produção e tratamento do babaçu da atualidade. Com as vantagens de custo obtidas, pratica um preço bem inferior ao observado no mercado interno brasileiro, colocando os produtores nacionais em posição de inferioridade.

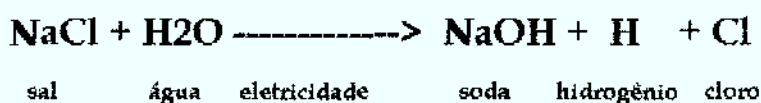
A SODA CÁUSTICA

A reação química que origina a formação de sabão ocorre com a adição de um agente alcalino a uma base gordurosa, composta por óleos e gorduras, conforme já demonstrado. Este agente alcalino pode ser originário de qualquer um dos elementos químicos encontrados na família 1A da tabela periódica proposta por Mendeleiev. Assim, os elementos Lítio (Li), Sódio(Na), Potássio(K), Rubídio(Rb), Césio(Cs) e Frâncio(Fr), se combinados com os elementos Oxigênio (O) e Hidrogênio(H) podem dar origem a um

álcali passível de provocar a reação de saponificação nos óleos e gorduras, formando um sabão. Ocorre que os elementos da família 1A acima descritos formam álcalis de diferentes propriedades químicas e, por conseqüência, a mesma base gordurosa que seja transformada em sabão por adição de diferentes álcalis, terá características finais diversas, principalmente no que se refere a capacidade de alterar a tensão superficial da água e, conseqüentemente, proporcionar melhores resultados de remoção de gorduras e sujidades.

No que se refere à fabricação de sabões, o álcali que apresenta os melhores resultados quanto à eficiência da reação química e ampla disponibilidade comercial é o hidróxido de sódio, comercialmente conhecido como soda cáustica.

Obtida a partir da passagem de uma corrente elétrica em uma solução de água e sal (geralmente a água do mar), num processo chamado eletrólise, a soda cáustica se forma a partir da seguinte reação química:



onde se formam também o hidrogênio gasoso e o cloro líquido.

A reação química é completa, ou seja, não sobram resíduos dos compostos originais.

Inicialmente sólida em escamas, como geralmente é comercializada no varejo em pequenas quantidades e como as donas de casa a conhecem, no seu uso industrial é comercializada em solução aquosa na concentração de 50%, o que facilita seu manuseio e estocagem reduzindo os riscos de contato

com pessoas e com o meio ambiente.

No mercado brasileiro existem três grandes unidades produtoras de soda cáustica, ambas situadas na região Nordeste do país, devido aos incentivos governamentais concedidos, e a garantia de fornecimento subsidiado da energia elétrica, que constitui o principal insumo desta indústria.

2.1.4 - DAS DIFERENÇAS TECNOLÓGICAS

No que diz respeito às tecnologias empregadas na fabricação de sabões em barras, conforme já exposto anteriormente, a principal diferenciação se verifica no âmbito da saboaria, onde as matérias-primas são transformadas em pasta de sabão a ser acabada. Conforme a opção tecnológica adotada pela empresa, face ao montante de capitais disponíveis para serem investidos na planta produtiva, se configura um quadro de produção característico.

Até meados da década de 1980, não se verificavam grandes diferenças entre as saboarias das pequenas, médias e grandes empresas fabricantes de sabão. Todas se valiam de tachos de metal onde se introduziam a composição gordurosa (que é a mistura de sebo + babaçu em proporções previamente estabelecidas) já aquecida a cerca de 90 graus centígrados.

Com a adição de soda cáustica, se promove a reação química de saponificação já descrita. Ao término do processo, deixa-se a mistura repousar por um período variável entre 60 e 72 horas, para que a ação da gravidade possa promover a separação da água e do glicerol formados, que se depositam no fundo do tacho por serem mais densos que o sabão.

Passado este período de “descanso” do sabão, abre-se uma válvula no

fundo do tacho para a retirada da água e do glicerol, que serão processados na planta de produção de glicerina.

O sabão que permanece no tanque é então bombeado para os secadores. Como essa etapa do processo é comum a todos os fabricantes, não se constitui objeto de análise desse trabalho.

O que se quer ressaltar aqui é que dados volumes de produção verificados nas empresas de sabão, que oscilam entre sete (nos pequenos) e vinte e duas toneladas de sabão produzidos por hora (nos grandes), um ciclo de produção que compreende cerca de 80 horas (sendo 72 de “descanso” da pasta para decantação de impurezas, três de carga do tanque, duas de reação e outras três de bombeamento) deve exigir uma enorme quantidade de tachos disponíveis para manter as unidades de acabamento em funcionamento ininterrupto.

Alem desse fator, o volume de capitais necessários para a aquisição das matérias-primas em quantidades suficientes para atender a pelo menos um ciclo completo de produção também é necessariamente grande. Some-se a isso o fato de que esses capitais ficam praticamente imobilizados durante cada ciclo em um quadro de economias instáveis e inflacionarias como o verificado principalmente na década de 80 no Brasil, e teremos a explicação dos motivos que levaram ao desenvolvimento de novas tecnologias poupadoras de tempo e de capitais investidos na etapa referente ao ciclo produtivo.

O “estado-da-arte” na fabricação de pasta de sabão, aparentemente simples no que se refere à sua formulação, apresenta uma complexidade tecnológica considerável.

Todas as etapas do processo são assistidas por computador, de modo que somente um operador, trabalhando em um terminal que controla um sistema supervisorio informatizado, pode operar a planta produtiva à uma vazão nominal de 55 toneladas/hora de produto. Sensores de vazão e nível de tanques comandam o bombeamento das matérias-primas ao reator principal, que se assemelha à uma simples bomba de recalque. No caminho entre os tanques de depósito e o reator, as matérias primas são aquecidas e dosadas, de forma a entrarem na cavidade do corpo do reator já nas proporções e temperatura corretas.

Ao sair do reator, cerca de 5 centésimos de segundo depois, a reação de saponificação já está completa em pelo menos 98% do total do volume de matérias primas inicialmente empregadas. Os 2% restantes se completam em até 60 segundos após a saída da mistura do reator, dentro das tubulações de transferência.

A fase seguinte consiste na separação da mistura de água e glicerol resultantes da reação do sabão propriamente dito, o que ocorre em centrífugas.

O princípio de funcionamento de uma centrífuga é semelhante ao que comanda aquelas de uso doméstico, onde se procura utilizar a força de expulsão de uma partícula colocada no centro de um objeto em rotação para as suas bordas, simulando e multiplicando a força de gravidade terrestre.

Dessa forma, em outros 3 centésimos de segundo (que é o período de residência do sabão no corpo interno da centrífuga, que gira a 15.000 rotações por minuto) são separados os componente indesejáveis do sabão, que está pronto para ser enviado aos setores de acabamento.

Somados todos os tempos referentes às etapas intermediárias de

transferência por bombeamento, processo e centrifugação, podemos afirmar que o tempo necessário para produção de pasta de sabão caiu das 80 horas anteriores para menos de cinco minutos, com a adoção da tecnologia acima descrita. Isso implica em uma série de vantagens para as empresas detentoras desse tipo de tecnologia, tais como:

- * redução considerável do tamanho da planta produtiva, em comparação à tecnologia anterior, reduzindo os custos de instalação como aquisição de áreas menores, prédios e instalações mais simples e menores impostos;

- * redução da necessidade de se manter grandes quantidades de estoques de matérias-primas e eliminação completa de estoques intermediários em fase de transformação, o que reduz a necessidade de se investir na infraestrutura necessária como tancagem, área e equipamentos de descarga e transferência de matérias-primas;

- * redução drástica no volume de capitais mínimo necessário para se manter em funcionamento o processo produtivo, pela eliminação dos custos em se manter um estoque intermediário de matérias primas em fase de produção;

- * redução do número de funcionários, com o conseqüente aumento da produtividade da planta;

- * melhoria significativa do controle do processo produtivo, devido à adoção de sistemas informatizados de supervisão da planta, o que reduz as margens de erros e as oscilações da qualidade do produto final e redução de perdas de matérias primas na fase produtiva.

Composto o quadro analítico, passamos a descrever o cenário formado pelas entrevistas realizadas com os proprietários ou administradores das empresas fabricantes de sabão.

TERCEIRO CAPÍTULO

RUMOS DA INDUSTRIA SABOIEIRA

Pretende-se elaborar neste capítulo um quadro referente às opiniões e expectativas em relação ao mercado de sabão. Para tanto, visitamos oito empresas instaladas no estado de São Paulo que se enquadram nos aspectos desejados, quer seja pela tecnologia empregada ou pelo nicho de mercado em que atua. Elaboramos um roteiro de perguntas a serem formuladas aos administradores ou proprietários dessas empresas em entrevistas que pudessem identificar claramente as principais vantagens e desvantagens de cada uma.

Escolheu-se uma empresa representante de cada uma das classificações (pequena, média e grande, segundo os critérios já abordados no primeiro capítulo), que fossem significativas não só pelo seu porte, mas também em função de seu histórico e atuação recente no mercado.

De acordo com a tabulação das respostas dos entrevistados, as principais vantagens da grande empresa estão na diferenciação tecnológica, que permite um grande volume de produção com a utilização de uma reduzida quantidade de mão-de-obra. Isso dilui os custos diretos de produção. Outras vantagens residem na estrutura de informações sobre o mercado e na capacidade de barganha nas negociações com os fornecedores de insumos.

Em comparação, a média empresa tem como principal vantagem a sustentação dos padrões de qualidade, aliados a uma eficiente estrutura de controle de custos, compras e distribuição. Com isso, pode manter a imagem de qualidade de produto a preço baixo, como o caso de uma já consolidada marca de sabão produzida no interior do estado de São Paulo.

No caso da pequena empresa, segundo o entrevistado, sua diferenciação é a versatilidade da empresa frente às modificações do mercado, acompanhando com atenção as mudanças no cenário do mercado, principalmente aproveitando as oscilações nos preços das principais matérias-primas e no nível de preços praticados pelos concorrentes constitui uma necessidade vital para a empresa. “Somos copiadores das posições adotadas pelos nossos concorrentes por excelência, com a vantagem de que estamos atentos às menores oportunidades que se apresentam, e que nem sempre são aproveitadas pelos outros. Procuramos não perder uma venda.”

Para atender a esta estratégia, a empresa se vale de uma bem equipada rede de informações, incluindo contatos comerciais nas bolsas de mercadorias de commodities (como o sebo bovino) em São Paulo. A rede de vendedores se comunica diariamente, às vezes mais de uma vez ao dia, com a empresa, passando os dados e impressões que colhe no mercado. Nesse sentido, apesar de que a concorrência também executa um acompanhamento formal e bem estruturado do mercado, na pequena empresa o âmbito da tomada de decisões é incrivelmente rápido, se assemelhando a um pregão de bolsas de valores. A entrevista foi interrompida quatro vezes, em um período de quarenta e cinco minutos, para que o entrevistado pudesse atender às ligações de seus contatos externos. Nessas ocasiões, realmente é impressionante o ritmo do diálogo e a rapidez de raciocínio do entrevistado.

Outra característica apresentada como vantagem é a extrema simplicidade de sua estrutura organizacional. Com isso, afirma ter custos administrativos irrisórios frente aos de seus concorrentes.

Em concordância com a opinião de seu concorrente, o representante da grande empresa afirma que sua principal dificuldade são os custos indiretos

muito grandes, pois existe a necessidade de se promover o rateio dos custos da fábrica, (incluindo-se as áreas onde não se incorporam diretamente valor ao produto final) nos custos do produto.

Desta forma, apesar dos custos unitários diretos serem extremamente baixos devido às incorporações tecnológicas, que permitem um volume de produção elevado e diminuição dos gastos com pessoal alocado na produção, a empresa não consegue obter um preço final que seja inferior ao praticado pelas pequenas e médias empresas.

A depreciação dos equipamentos também é alta na grande empresa, e definida pela política de investimentos corporativa, chegando a cerca de 6% no custo final do produto. De um lado, isto garante um prazo de menor de retorno dos investimentos realizados na produção, mas de outro encarece em demasia o preço final. Comparativamente às pequenas e médias empresas, o entrevistado da grande empresa afirmou que este prazo de depreciação pode ser alongado de acordo com as necessidades da empresa. A política adotada para os capitais investidos mais recentemente é de apenas dois anos, o que influencia mais ainda os custos dos produtos.

Na média empresa a principal desvantagem apontada é a ineficiência interna causada pelos altos custos de produção de pasta base, cujo processo ainda se verifica tecnologicamente atrasado em relação ao principal concorrente, que é a grande empresa. A resposta a esta desvantagem se expressa nos rígidos controles de custos adotados pela empresa, de forma a compensar as desvantagens tecnológicas, uma vez que não dispõe dos recursos financeiros necessários para a instalação de uma nova saboaria.

Ainda que obtivesse esses recursos financeiros, a tecnologia não se encontraria disponível facilmente no mercado, sendo então necessário

investir em pesquisa e desenvolvimento para, através de métodos ainda sujeitos à experimentação interna, tentar igualar-se tecnologicamente ao principal concorrente.

Para os pequenos fabricantes, as principais desvantagens apontadas são as dificuldades em se obter uma diminuição dos custos de produção da empresa, em função da escassez de recursos financeiros, técnicos e humanos especializados que viabilizem a implantação de controles rígidos de custos ou de tecnologias mais avançadas de produção.

Dado que as atenções normalmente estão voltadas mais para o que ocorre fora da firma do que para dentro dela, se verificam inúmeros pontos de desperdício de energia e de materiais, além da alocação de recursos humanos em quantidades maiores do que algumas tarefas realmente requereriam. “Estamos melhorando isso também, pois os tempos estão mudando”, afirma o entrevistado, quando da visita à área produtiva - aliás, foi o único a se dispor em mostrar a fábrica. Para modificar o quadro de sua produção ineficiente, a empresa deseja buscar novos profissionais no mercado que estejam aptos a implementarem as mudanças necessárias, mas se verifica claramente que a primeira mudança a ser feita se dá na postura de seu proprietário, que, consoante com o verificado nas outras empresas de pequeno porte visitadas, tende a ser centralizador em excesso, não delegando a seus subordinados a necessária autonomia.

Essa característica centralizadora se constituiu também como marco divisor de águas na passagem de pequena para média empresa conforme destacado na entrevista com o representante da média empresa, que textualmente afirmou: “sem abandonar a antiga postura patriarcal centralizadora, todos os investimentos que fizemos não teriam surtido efeito,

pois é humanamente impossível decidir a respeito de tudo o que se passa a cada minuto em todas as áreas da empresa. Temos que nos preocupar mais com as grandes questões e deixar as decisões sobre as operacionais para quem sabe mais sobre elas.”

Os investimentos mencionados pela média empresa, aliás, constituem uma importante fonte de informações sobre as perspectivas que cada empresa apresenta sobre o futuro do sabão em barras. Todos os entrevistados são categóricos ao afirmar que acreditam que, nos primeiros anos do próximo século o mercado brasileiro de sabões em barra estará sendo superado pelo mercado de detergentes líquidos, copiando uma tendência já verificada na Europa e nos EUA.

A segmentação do mercado de sabões em barra deve, no máximo, manter o atual volume de vendas em tonelagem bruta, mas com a introdução de novos fatores de diferenciação do produto tais como enzimas e novos tensoativos não-orgânicos combinados com o sabão, novos perfumes e cores ou novas embalagens e formatos.

Com isso, os investimentos atuais no ramo de sabões estão sendo feitos no sentido de eliminar pontos de ineficiência, como a redução do número de funcionários em cada linha de acabamento ou ainda, em casos mais radicais como os cenários estudados pela grande empresa, abandonar a fabricação direta do produto, terceirizando por completo sua produção e explorando somente os royalties referentes ao uso das marcas por terceiros.

Como opção aos pequenos e médios fabricantes, os investimentos tendem a ser direcionados em outras áreas, com a diversificação da linha de produtos, introduzindo a fabricação de amaciantes, detergentes líquidos, desinfetantes e outros produtos correlatos. O representante da média

empresa cita que seus principais investimentos agora realizados estão sendo feitos na área de higiene pessoal, através da implantação de linhas de produção de sabonetes.

Ainda no campo das tendências do mercado, mas ressaltando a importância e a irreversibilidade do desenvolvimento dos programas de "dowsizing" e de qualidade total, o representante da grande foi enfático ao afirmar que o caminho rumo a estruturas menores, mesmo que estejam alocadas dentro de estruturas maiores é irreversível. Longe de adotar a idéia de que "small is beautiful", argumentou que a divisão dos vários setores internos em regime de mini-fábricas autônomas, aproximando-as internamente das estruturas administrativas mais simples como as das pequenas e médias empresas pode ser uma importante característica de competitividade no futuro próximo.

Cabe observar o raciocínio do entrevistado. Seu argumento baseia-se na manutenção de todas as vantagens comparativas que sua empresa detém, como as tecnologias utilizadas e o poder de barganha com seus fornecedores e clientes, conforme já citado em Porter. No entanto, é essencial que suas estruturas administrativas e produtivas passem por um processo de reestruturação, de forma que as instâncias decisórias sejam menores, mais ágeis e flexíveis, sem no entanto, perder as vantagens características já adquiridas. Também é importante salientar a tendência a um processo de concentração industrial que deverá se verificar no mercado de sabão, com a saída das empresas menores e menos eficientes, abrindo espaço para as que sejam mais produtivas. O mercado de sabão está saturado de pequenos produtores regionais, que devem deixar o mercado nos próximos anos devido às sucessivas crises enfrentadas e aos problemas estruturais internos.

CONCLUSÃO

Apresentados o referencial analítico e os resultados das entrevistas realizadas nas empresas, verifica-se que os condicionantes para a sobrevivência das empresas de menor porte no ramo de fabricação de sabão em barras residem principalmente na adoção de estratégias em conformidade àquelas descritas por Porter.

Enquanto a diferenciação ocorre principalmente via inovação tecnológica adotada na área de processos industriais, configurando o caminho adotado pelas grandes empresas em face do volume de capitais inicialmente necessário para a instalação da planta e estratégias de enfoque se constituem as opções das pequenas e médias empresas.

Um dos pontos que mais chamou a atenção nas entrevistas diz respeito às perspectivas do mercado de sabão. Segundo os entrevistados, esse segmento tende a perder mercado para seus substitutos mais próximos, os detergentes líquidos.

Tendo como base essas perspectivas quanto às tendências de mercado, as estratégias e decisões para preparar a empresa para o futuro estão enfatizando investimentos em diversificação no sentido de produção de detergentes, ou mesmo de retirada do mercado de sabões visando especializar-se no consumo diferenciado da principal matéria-prima do ramo, que é o sebo bovino, que por ser originado do consumo de carne, continuará a estar disponível e deverá de alguma forma ser utilizado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABISA, Associação Brasileira dos Fabricantes de Sabão, (1994) *"Relatório Anual"*, Rio de Janeiro.

BAIN, J.S. (1956) *"Barriers to New Competition"*, Harvard UP.

GUIMARÃES, E.A. (1982) *"Acumulação e Crescimento da Firma: um estudo de organização industrial"*, Rio de Janeiro: Zahar Editores.

PENROSE, E. (1979) *"The theory of the Growth of Firm"*, Revista de Administração de Empresas, v.19, No. 04.

PORTER, M. (1980) *"Estratégia Competitiva"*, Rio de Janeiro, Campus, 1986.

UNILEVER (1994) *"Products Technology"*, Port Sunlight, England, 1994.

ANEXO 1

Relacionamos abaixo os principais dados sobre as empresas representativas dos diferentes portes que foram eleitos como objeto de análise. Por razões éticas, omitimos os dados como razão social, endereço e pessoa para contato. Tais informações se encontram anexas ao corpo das entrevistas realizadas com os representantes das empresas e podem ser obtidas a qualquer tempo, mediante solicitação ao autor.

*** pequena empresa:**

Numero de funcionários em 1995: 200

Turnos de produção: dois de oito horas diárias, de 2a. à 6a.

Marcas atualmente em fabricação: quatro

Capacidade instada: 7.000 kg/hora

Linhas de acabamento: duas

Origem do capital: nacional, familiar

Data da fundação: 1986

Representa as empresas de pequeno porte nesse estudo;

*** média empresa:**

Numero de funcionários em 1995: 600

Turnos de produção: três, de oito horas diárias, de 2a. à sábado.

Marcas atualmente em fabricação: uma

Capacidade instada: cerca de 16.000 kg/hora

Linhas de acabamento: quatro

Origem do capital: nacional, familiar

Data da fundação: 1948

Caracteriza fortemente as empresas fabricantes de sabão de médio porte.

*** grande empresa:**

Numero de funcionários em 1995: 66 somente na área de sabões

Turnos de produção: três, de oito horas diárias, de domingo à sábado

Marcas atualmente em fabricação: três

Capacidade instada: 22.000 kg/hora

Linhas de acabamento: três

Origem do capital: anglo-holandes

Data da fundação: 1912

ANEXO 2

A seguir, descrevemos o roteiro básico de questões que foram abordados em cada uma das entrevistas. Além das já citadas informações, como razão social, número de funcionários, número de marcas produzidas, número de linhas de produção, capacidade produtiva instalada e data de início das operações, o questionário compreendeu as seguintes questões:

1) Qual o principal fator que permite à sua empresa manter ou ampliar sua posição no mercado de sabão em barra?

2) Qual é a maior dificuldade que sua empresa enfrenta atualmente para manter ou ampliar sua participação no mercado, e o que a empresa está fazendo para superar essa dificuldade?

3) Sua empresa está investindo na produção?

3.1) Em que tipo de produto, e que a empresa espera conseguir com este investimento?

3.2) É um reflexo de investimentos anteriores ou outra natureza de estratégia?

3.3) Pretende investir nos próximos 12 meses?

Se sim, em que área?

Se não, porque?

4) Qual é a tendência do atual mercado de sabão em barras, na sua opinião, e qual é a posição de sua empresa nesse cenário?

5) Como o Sr. vê a atuação de seus concorrentes no mercado?