

Pieles de La Garriga, S.A.

Rafael Fraguas

Em fins de agosto de 2001, Pedro Sáez, diretor da divisão de peles de coelho da Pieles de La Garriga, S.A., recebeu uma mensagem de e-mail de Beatriz Elizalde, gerente da Comerpiel, S.A. Beatriz solicitava um orçamento para fornecimento de “peças” de pele de coelho para confeccionar alguns acessórios (gorros e luvas). Pieles de La Garriga deveria produzir as peças com determinados desenhos e um acabamento especial e enviá-las à Comerpiel. Esta fabricaria as luvas e gorros a partir das “peças”, cortando-as e costurando-as de acordo com seus padrões. Estes artigos seriam embalados e enviados a seus clientes. A Comerpiel necessitava de dez dias para a fabricação de cada remessa que tivesse que efetuar.

Pieles de la Garriga

A empresa foi fundada pelo pai de Pedro, José Sáez, e mais um sócio, em 1971. Posteriormente, este sócio decidiu se separar, e assim toda a propriedade ficou nas mãos da família Sáez. José Sáez tinha desenvolvido toda sua carreira profissional no negócio de peles como alto executivo de uma das principais empresas de curtumes da Europa. Isto o levou a morar em vários países. Quando seus filhos chegaram à idade escolar, ele e sua esposa acharam que era momento de voltar para Espanha. Uma vez de volta aos escritórios centrais dessa empresa, José não se sentiu a vontade e, juntamente com outro diretor, decidiu fundar sua própria empresa.

Pieles de La Garriga iniciou suas atividades em Vic dedicando-se à exportação de couro curtido. Aproveitando sua experiência e seus contatos, comprava pele bruta (bovina e de cordeiro), entregava a pele a terceiros para ser curtida e a vendia em vários países da Europa. Posteriormente

Este documento foi traduzido por ISE Business School, que assume total responsabilidade pela tradução.

Este caso foi elaborado pelo Professor Rafael Fraguas. Setembro de 2002.

Os casos do IESE são elaborados para promover a discussão em classe, não para ilustrar a gestão eficaz ou ineficaz de determinada situação.

Copyright © 2002 IESE. Copyright desta tradução © 2014 IESE. Para pedir cópias, entre em contato com IESE Publishing via www.iesepublishing.com, escreva para publishing@iese.edu ou ligue para +34 932 536 558.

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada em sistema de recuperação, utilizada em planilha ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio – eletrônico, mecânico, por fotocópia, gravação ou outro – sem permissão do IESE.

This document was translated by ISE Business School, which takes sole responsibility for the translation.

This case was prepared by Professor Rafael Fraguas. September 2002.

IESE cases are designed to promote class discussion rather than to illustrate effective or ineffective management of a given situation.

Copyright © 2002 IESE. This translation copyright © 2014 IESE. To order copies contact IESE Publishing via www.iesepublishing.com. Alternatively, write to publishing@iese.edu or call +34 932 536 558.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means - electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise - without the permission of IESE.



iniciaram também atividades de tintura da pele e com o tempo se dedicaram a estampar a pele. Conseguiram um notável prestígio no mercado graças ao desenho de seus produtos.

Em meados dos anos oitentas, a crise atingiu duramente a empresa. As vendas caíram, os clientes atrasavam seus pagamentos ou simplesmente não pagavam e, além disso, o número de concorrentes aumentou consideravelmente. Os desenhos aplicados às peles bovinas e de cordeiro eram bastante básicos e tecnologicamente acessíveis a muitas empresas.

Buscando novas ideias, decidiram entrar no negócio de pele de coelho, uma vez que era um artigo um tanto negligenciado no mercado. Em contraste com o que havia sido feito anteriormente, decidiram eles mesmos curtirem a pele para obter um melhor acabamento. Uma vez atingido os níveis de qualidade desejados, passaram o processo a outros curtidores para que trabalhassem para eles, embora mantivessem suas instalações de curtume com a finalidade de poder continuar com o desenvolvimento de novos processos. Estas instalações apenas permitiam atender a 20% de suas necessidades de pele de coelho curtida.

As vendas da empresa, no ano 2000, foram de 22 milhões de euros, dos quais 60% correspondiam a peles bovinas e de cordeiro e o restante a peles de coelho. Neste mesmo exercício os resultados foram positivos, embora um pouco inferiores aos obtidos nos exercícios anteriores. O problema de maturação dos produtos voltava a se refletir no demonstrativo de resultados.

A divisão de peles de coelho

Pedro, formado em engenharia química, incorporou-se à empresa no outono de 1998 após ter adquirido experiência em outra empresa alheia ao setor. Naquele momento seu pai ainda estava à frente da empresa como diretor geral e não trabalhava nenhum outro familiar na mesma. Após um período de quatro meses, nos quais se dedicou a conhecer a empresa, teve a seu cargo a divisão de peles de coelho. Ele era o primeiro filho de José a trabalhar ali e fez um acordo com seu pai pelo qual desfrutaria plena autonomia e se reuniriam uma vez por mês para tratar dos problemas que fossem surgindo. Pedro ficou gratamente surpreso ao comprovar que seu pai respeitava totalmente o acordo, uma vez que até o momento ele tinha dirigido os negócios com um estilo bastante próprio.

Até este momento, as peças de pele eram vendidas principalmente para confecção de forros de casacos. Para esta finalidade o desenho não era muito importante, o que favorecia um crescente número de concorrentes, e com isso o preço do produto estava se deteriorando. Além disso, começou a surgir o problema de excesso de capacidade de fabricação. Naquele momento, o custo de confecção de uma peça pequena era de 5,55 euros, e de 15,17 euros o de peças grandes.

Tendo em vista este fato, Pedro decidiu procurar alternativas para a utilização do produto que tivesse um maior valor agregado. Uma delas era roupas e acessórios de pele.

As peças para forros eram vendidas a grandes atacadistas europeus que, por sua vez, as vendiam às confecções de vestuário. A venda de peças para roupas de pele era um negócio diferente. Anualmente eram realizadas três grandes feiras de pele: em Frankfurt, Nova York e Seul. Estas feiras eram frequentadas pelos fabricantes de vestuário e acessórios para conhecer as novidades e abastecer-se de peles de todos os tipos. Por sua vez, estes fabricantes de vestuário e acessórios tinham suas próprias feiras, das quais a de Milão era uma das mais importantes. Nestas feiras os fabricantes apresentavam seus produtos e realizavam grande parte das vendas da temporada. De acordo com as vendas destas confecções, que dependiam em grande parte do modelo da roupa, desenho da pele e de fatores climatológicos, os pedidos poderiam ser repetidos.



Pedro estudou o assunto com o máximo detalhe devido sua falta de conhecimento prévio e o levou à correspondente reunião mensal de trabalho com seu pai. Embora este tenha se mostrado reticente com a nova destinação do produto, devido ao desconhecimento do mercado e ao risco inerente à moda, deixou Pedro ir em frente.

Em princípios do ano 2000, Pedro começou uma linha orientada para roupas de pele e acessórios onde o desenho seria um fator importante.

A pele de coelho tinha vantagens evidentes sobre as peles tradicionais utilizadas na confecção de vestuário. Era comum se conseguir imitações muito bem-feitas da maioria das peles tradicionais, ou se criar padrões inovadores de design. Tudo isto com uma matéria prima muito mais barata e, além disso, socialmente aceita por não existir pressão ecológica sobre a mesma.

As peles de coelho eram compradas em matadouros industriais. Inicialmente o custo de cada unidade era de oito centavos de euro. Na realidade, os matadouros tinham problemas para se desfazer das peles de coelho, por isso seu preço era simbólico. Em agosto de 2001 a demanda deste produto havia aumentado o que fez que surgissem vários concorrentes e o preço médio de uma pele aumentasse até 20 centavos de euro.

As peles compradas eram classificadas e enviadas aos curtumes. Uma vez curtidas, estas se devolviam à fábrica, onde voltavam a ser classificadas em: de primeira, de segunda e rejeitadas. As rejeitadas não tinham valor e eram vendidas por um preço simbólico a catadores de material reciclável. As receitas destas vendas eram destinadas a presentes de Natal que a empresa dava a seus empregados e outras ações sociais. A diferença entre a pele de primeira e de segunda era o tamanho da pele e a qualidade do pelo.

Uma vez classificadas, as peles eram tingidas de acordo com as cores requeridas. A tintura demorava cerca de 140 minutos. O processo de tintura não era subcontratado para, desta forma, se conseguir uma melhor qualidade nas cores. Dado que as cores básicas eram bastante estáveis, as peles eram tingidas para estocagem. Era política da empresa manter peles tingidas em estoque para três meses de vendas. A capacidade de tingir da fábrica era de 200.000 peles por mês.

Em seguida, as peles eram transformadas em “peças”. Uma peça era uma superfície retangular homogênea, semelhante a uma manta pequena, formada por peles de coelho costuradas. Para confeccionar uma peça eram necessárias de 12 a 14 peles. Eram feitos dois tipos de “peças”: tamanho grande, se fossem confeccionadas com peles de primeira; e tamanho pequeno, se fossem confeccionadas com peles de segunda. Na confecção de uma peça havia muito desperdício de pele. Estes desperdícios também eram vendidos aos catadores de material reciclável a um preço bem baixo, e as receitas resultantes também iam para o mesmo fundo que era gerado pelos materiais rejeitados. A confecção das peças era feita em oficinas externas que trabalhavam exclusivamente para Pieles da La Garriga.

As peças eram armazenadas e posteriormente enviadas aos clientes de forros ou, se fossem destinadas ao mercado de roupas e acessórios de pele, passavam por um complexo processo de estamparia. Primeiramente eram eliminadas pequenas manchas ou sujeiras das mesmas que eram submetidas a um processo de secagem que durava 30 minutos. Posteriormente lhes era dado um tratamento químico para que a pele recebesse as cores da estampagem de maneira homogênea. Este tratamento tinha a duração de 40 minutos. O passo seguinte era a estampagem propriamente, na qual se aplicava às peles o desenho desejado. Esta era a parte do processo mais delicada e requeria 90 minutos. Às peças estampadas era aplicado outro processo químico para garantir que as cores não sofressem com a ação do tempo. Isto requeria mais 45 minutos. Na última fase do processo, as peças deviam descansar em uma sala de