

PIONEIRISMO E CULTURA EMPRESARIAL NA INDÚSTRIA DE BRASILEIRA: A LUPO S/A.

Helena Carvalho De Lorenzo¹

Ângela Cristina Ribeiro Caíres.²

Resumo

Neste artigo busca-se traçar as linhas gerais da trajetória da Fabrica de Meias Lupo, empresa familiar brasileira fundada em 1921 em Araraquara, Estado de São Paulo, hoje segunda maior empresa brasileira do ramo, voltada para a produção de meias e lingerie. O foco do artigo está na identificação e análise de estratégias utilizadas pela empresa ao longo de seu processo de crescimento e, em particular, a forma como essas estratégias possibilitaram a superação de forte crise iniciada no final dos anos 80 e início dos 90, possibilitando sua consolidação recente na indústria de confecções. A proposição norteadora do estudo foi a de que o pioneirismo ligado a forte cultura organizacional que foi se formando e se consolidando desde sua fundação e que foi restabelecido na gestão mais recente foram os fatores responsáveis pelos avanços capazes de gerar um ambiente de inovação tanto em produtos, quanto processos e gestão. Os resultados mostram que desde os primeiros anos, apesar de se aproximarem do que o sociólogo alemão Max Weber define como um modelo tradicional da empresa, isto é, com o líder conduzindo e orientando pessoalmente os trabalhos e mantendo relacionamento pessoal com os trabalhadores, já revelam a presença de uma dinâmica empresarial muito avançada. Atualmente, a empresa enfrenta o desafio da globalização e da competição aberta no mercado internacional que traz a concorrência das maiores e melhores empresas globalizadas.

1-Introdução

Fundada em 1921 a empresa atualmente denominada Lupo S/A é das mais antigas das indústrias do setor têxtil e confecções da Brasil. Começou na sala da casa do fundador e passou, em seus 85 anos de existência, por profundas transformações tanto na produção e comercialização de seus produtos, quanto em sua estrutura

¹ Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente UNIARA/Araraquara. SP. hclorenzo@uniara.com.br Depto. de Administração Pública FCL/UNESP/Araraquara.

² Faculdades Integradas/ Jaú.SP e das Faculdades do Interior Paulista/ Barra Bonita.SP.

administrativa, organizacional e tecnológica. Deixou de ser uma pequena empresa local de meias masculinas tornando-se uma grande empresa de porte nacional, com inserções no mercado internacional.

A reflexão teórica selecionada para subsidiar a construção cognitiva do estudo da empresa está apoiada em dupla abordagem. Em primeiro lugar o estudo apóia-se na abordagem histórica sobre o desenvolvimento da indústria têxtil no Brasil, pois a empresa vivenciou todas as fases que caracterizam a evolução da economia brasileira, particularmente da indústria têxtil e de confecções. Em segundo lugar foram importantes os estudos sobre pioneirismo e a ação do empreendedor orientada pelo conhecimento que facilita as adaptações e inovações em um quadro de aproveitamento das oportunidades e o papel da cultura organizacional na escolha das estratégias em empresas.

A pesquisa realizada envolveu a análise de documentos e dados da empresa, além de entrevistas com diretores e funcionários. As informações obtidas foram analisadas à luz de conceitos extraídos das abordagens mencionadas. A compreensão do desenvolvimento produtivo da empresa ocorrido ao longo do tempo e organizado por períodos pautou-se na análise das seguintes categorias: produtos e produção, inovação e tecnologia, integração vertical, relações de trabalho, comercialização e distribuição. Por outro lado, as categorias sugeridas pela literatura sobre pioneirismo e cultura empresarial que possibilitaram a identificação de características próprias da empresa, apresentadas na seção de referências teóricas, foram decisivas para a organização dos dados.

O presente artigo está organizado em oito seções, iniciando por esta primeira introdução. Na 2ª seção apresentam-se resumidamente a contribuição dos estudos sobre cultura empresarial para a compreensão das estratégias empresariais. Na 3ª seção estuda-se o papel desempenhado pelo fundador - Sr Henrique Lupo - na condução da empresa desde sua fundação até o seu falecimento em agosto de 1963. Esse é um tempo decisivo na história da empresa, momento em que tem início a construção da sua cultura. Nas seções seguintes (4ª, 5ª e 6ª) analisam-se as principais características da empresa por períodos buscando em cada período os principais traços da evolução da empresa a partir das categorias anteriormente citadas; na 7ª seção e nas considerações finais estudam-se a força das relações familiares nas tomadas de decisões, nas estratégias e contribuições da empresa para a vida empresarial frente às exigências do mundo globalizado e da competição em mercado aberto à concorrência internacional,

quando terá que enfrentar a concorrência das melhores e maiores empresas multinacionais.

2- A contribuição dos estudos sobre cultura organizacional para a compreensão das estratégias empresariais.

O tema cultura organizacional tem sido amplamente utilizado nos estudos administrativos para a compreensão da trajetória de empresas. A contribuição desses estudos está relacionada ao fato de que para alguns autores, as escolhas, as decisões e a definição das estratégias empresariais fundamentam-se, em grande parte, na importância da cultura organizacional, e esclarecem: *“A cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes, e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia e liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa. A cultura organizacional reflete as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização”* (CHIAVENATO, 1998, pp.138/139)

A cultura organizacional é ainda: *“um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas”*. (CHIAVENATO, 1998, p. 139)/

Para Schein, assim como para outros estudiosos que vêm se ocupando deste tema, “o conjunto de pessoas que formam a organização é responsável pela formação da cultura, pela criação do conjunto de pressupostos básicos e por sua transformação.” Entretanto este mesmo autor, como destaca Fleury (1991, p. 249) atribui importância especial ao papel dos fundadores da organização no processo de moldagem de seus padrões culturais: os primeiros líderes ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir a sua visão de mundo aos demais e também a sua visão das funções que esta deve desempenhar. Depois dos fundadores, os gerentes profissionais desempenham também este papel.

A cultura organizacional construída ao longo do tempo, também como observa a autora mencionada passa a impregnar todas as práticas constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. **Ela serve de elo entre o presente e o passado e contribui para a permanência e a coesão da organização.** (grifo nosso)

Ainda, em função de proposta deste estudo cabe agora esclarecer o conceito de estratégia e o de estratégia empresarial como processos associados às decisões empresariais. De acordo com Porter(1997), a definição mais tradicional de estratégia estava relacionada à forma como recursos são alocados para se atingir determinado objetivo. Usada originalmente na área militar, esta palavra hoje é bastante usada na área de negócios. (...) A partir da área militar, a estratégia passou a fazer parte nos negócios, sendo o conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los. E ainda mostra, que o desenvolvimento de estratégias tem sido tradicionalmente abordado como um processo formal de planejamento, envolvendo, em geral, duas etapas: a primeira engloba a definição do negócio, bem como a explicitação da missão da organização e seus princípios. No entanto, em contexto do mundo globalizado e da reestruturação produtiva a formulação e implementação de estratégias empresariais devem ser vista como um processo de gestão visando a tomada de decisão a médio e longo prazos envolvendo decisões relativas à definição de negócios (produtos, serviços, clientes alvo, posicionamento, etc.) A inovação e o conhecimento são objetivos de desenvolvimento e fatores chave de sucesso.

Fleury (1991) que estudou casos relacionados mostra que a estratégia tem a ver com fazer escolhas firmes em três dimensões: os clientes nos quais a empresa se concentrará e naqueles que conscientemente não visará, ; os produtos que oferecerá e os que não oferecerão, as atividades que executará e as que não executarão. Para este professor, estratégia sempre tem a ver com escolhas, e a empresa não será bem sucedida só por escolher uma posição estratégica diferente da dos concorrentes (...). Portanto, a essência da estratégia está em escolher uma posição que a companhia defenderá como sua. Assim uma posição estratégica é simplesmente a soma das respostas que uma empresa dá às seguintes questões: Quem deve visar como cliente? Quais produtos ou serviços devem ser oferecidos a eles? Como se pode fazer isto de maneira eficiente?

Entendendo, portanto, cultura organizacional como um conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes, e expectativas,

compartilhadas por todos os membros da organização que explicam as escolhas estratégicas frente aos concorrentes buscaram-se a compreensão da dinâmica empresarial da LUPO e suas escolhas estratégicas ao longo dos 85 anos de sua existência.

3- A Lupo e o contexto da economia agro-exportadora.

A Fábrica de meias LUPO S/A como registra a sua história foi instalada em 1921 na casa de seu fundador, o Sr Henrique Lupo, com duas máquinas de meias da marca Banner. À época da criação da LUPO, a atividade industrial era pouco relevante no Brasil. A indústria era uma atividade até então esparsa e pouco importante no país sendo que os imigrantes, principalmente os italianos, que aqui chegaram ao final do século XIX e início do século XX, para trabalhar na lavoura cafeeira ou instalando pequenos negócios, tiveram uma forte participação no seu crescimento inicial.

As indústrias têxteis, que sempre tiveram lugar importante na economia brasileira, viram a sua efetiva implantação se efetuar somente a partir do final da primeira metade do século XIX. Desde os anos finais do século XIX, a economia brasileira dependia da exportação de produtos agrícolas, e o café era a mais importante atividade produtiva da economia brasileira. Todas as demais atividades, bancos, comércio, e inclusive, industrial, foram se formando à sua volta, e a receita das exportações financiava a aquisição de bens de consumo. O café, portanto, gerava mercados para a indústria, sendo que o fortalecimento da agricultura era essencial para o seu crescimento. Pode-se dizer que havia mútua dependência entre o capital cafeeiro e o capital industrial. Esse processo permanece até 1929, quando, por efeitos da grande depressão e da crise cafeeira de 1929, houve uma mudança na dinâmica do crescimento do país. CANO(1979) e LORENZO (1979).

O mercado local e regional criado pela economia cafeeira geravam, pois, a base para o desenvolvimento inicial da LUPO. Porém, a busca por *autonomia e independência* foi uma das marcas da empresa, o que fez com que se buscasse, desde o início, o que havia de mais moderno no setor. A tecnologia disponível na época foi importante na definição do produto. A utilização de máquinas “mono cilindro” está presente na produção de meias masculinas, desde 1921 até 1937. As matérias-primas utilizadas eram fios de algodão importados da Inglaterra e Egito.

A *cultura de verticalização*, característica da empresa, ou seja, a busca para produzir internamente todos os equipamentos necessários, também tem início nos primeiros anos que se seguem à sua fundação. Seguindo o modelo das grandes

corporações, e também pela inexistência de serviços especializados em Araraquara, a LUPO S/A procurou, desde cedo, se prover dos equipamentos necessários à produção de meias, seu principal produto. Começa a construir, ainda na década de 1920, uma ampla infra-estrutura de produção, sendo que os primeiros empreendimentos neste sentido se deram com a organização dos seguintes setores: oficina de reforma e manutenção de máquinas têxteis e oficina Elétrica, com instalação de gerador próprio; setor de carpintaria e marcenaria

A **comercialização** e todos os processos que envolvem esta área, também foi uma marca forte na história da empresa. Desde os seus primeiros tempos de existência, a LUPO S/A elegeu como seu cliente preferencial um público seletivo, isto é, pessoas de gosto mais exigente, com condições financeiras para consumir um produto refinado e de qualidade. Assim, nos primeiros anos da fábrica, as meias produzidas em sistema quase artesanal, eram vendidas na própria cidade, em cestas de taquara, na forma de vendas avulsas, sendo que também foi adotado nesse momento o regime de vendas consignadas. A produção de meias de qualidade e com a utilização sempre renovada de tecnologias modernas, exigiu uma quantidade significativa de trabalhadores, cujo contingente se ampliou rapidamente, na medida em que a produção se expandia. CAIRES(1999)

Em síntese, estes primeiros anos da LUPO S/A, apesar de se aproximarem do que o sociólogo alemão Max Weber define como um modelo tradicional da empresa, isto é, com o líder conduzindo e orientando pessoalmente os trabalhos e mantendo relacionamento pessoal com os trabalhadores, já revelam a presença de uma dinâmica empresarial muito avançada. O mundo moderno - conhecido como modelo industrial fordista - já podia ser percebido na empresa quando este padrão de produção ainda não estava claramente definido na indústria brasileira.

4 - A Lupo dos anos 1930 até o final dos anos 1970.

A partir de 1930 houve uma grande mudança no cenário econômico nacional. Com a crise de 1929, a atividade cafeeira perde a sua hegemonia. Isso faz com que a indústria, gradativamente, ganhe um papel mais importante na dinâmica econômica nacional. A indústria têxtil, que já existia na época, passa a ser uma atividade importante, com forte crescimento, associado ao atendimento da demanda crescente.

A principal característica da LUPO S/A observada no período foi o seu fortalecimento no mercado. Até os anos 1950 a produção de meias podia ser considerada pequena. Em 1950, houve grande expansão da produção, que atinge

164.000 dúzias de pares/ano, e, entre este ano e o ano de 1965, a produção cresceu 53%, tendo atingido 305.000 dúzias de pares/ano.

Por outro lado, a **intensificação da verticalização** das atividades, a **valorização do conhecimento técnico** interno e da inovação em gestão, na prática foram fatores importantes que já se observava desde os seus primeiros anos. Embora o comando continuasse nas mãos do patriarca e fundador, a presença dos filhos homens e mais velhos na administração, e também a contratação de profissionais nas áreas de administração e produção, revela o caminhar para um processo de relativa profissionalização, que terá como consequência a presença de controles e registros de dados e atividades realizadas pela empresa que indicam o crescimento do processo de racionalização.

A 2ª. Guerra trouxe impactos diversos para a LUPO S/A. A redução de fornecimento do fio de algodão estrangeiro fez com que esta buscasse a matéria-prima na produção nacional. Porém a sua escassez reduz significativamente a produção e causa, talvez, a primeira crise vivida pela empresa. Todavia, vencida a crise no fornecimento de matérias-primas a empresa assistirá uma expansão comercial, com o início da exportação para os EUA.

A superação da crise com recorrência à matéria-prima brasileira, revela a **capacidade de adaptação** como um dos marcos da cultura da empresa que em outros momentos aparecerá de outra forma. Assim, desde os anos 1950 a empresa, que já apresentava grau de desenvolvimento bastante considerável dedicando-se, até então, sobretudo à produção de meias masculinas, começou a investir em meias femininas e infantis.

Nesse período a **cultura pela qualidade** presente na empresa desde o seu início firma-se e intensifica-se. A escola de mecânica que se internalizou na Lupo levou a valorização da mão-de-obra técnica. Duas classes de mão-de-obra mecânica, isto é, mecânicos de máquinas (torneiros, frezadores) ligados à oficina de reforma e de construção de máquinas, e mecânicos de manutenção de máquinas têxteis que trabalhavam no interior da produção na fábrica favorecem a formação de um sistema de poder desses técnicos. Especialmente os mecânicos de manutenção, como já mencionado, passam ser, cada vez mais, percebidos e tratados como trabalhadores fundamentais para o processo produtivo. A garantia da qualidade exigia um perfeito ajuste das máquinas, aliado ao bom desempenho das trabalhadoras e encarregadas de setores.

Nos 1960, a empresa firma-se como a única produtora de meias da cidade e região. Seguindo o modelo das grandes corporações, a LUPO construiu em torno de si uma gigantesca estrutura composta pelo prédio principal, escritório, oficinas de manutenção, reforma e construção de máquinas têxteis, carpintaria e marcenaria, oficina elétrica, gráfica, clube, residências para trabalhadores, restaurantes, lanchonetes, creche, dentre outros. Aliás, no que se refere à tecnologia, e ainda em termos estratégicos, cabe destacar a construção de máquinas têxteis para a produção de meias simples, a partir de 1961. Este fato deu-se em virtude de a empresa, em razão das dificuldades de importar maquinário, sentir a necessidade de produzir suas próprias máquinas.

Os anos da década de 1960 e 1970 correspondem, assim, à consolidação e ao coroamento do modelo de produção e gestão fordista e verticalizado, acompanhado de grande crescimento do parque industrial, de melhorias tecnológicas, expansão das vendas e diversificação dos interesses empresariais, produtos novos para a empresa e não para o setor. A empresa, de postura aparentemente bastante conservadora, na realidade apresentou grande flexibilidade para adequação a padrões diversificados de produção e de gestão. Esta capacidade de adequação e adaptação e a busca constante de autonomia foram responsáveis pelo seu crescimento no período.

5- A Lupo nos anos 1980.

Os anos da década de 1980 foram bastante tumultuados para a economia e indústria brasileiras em razão dos planos econômicos recessivos e dos altos índices de inflação, o que vai se refletir em importantes dimensões das empresas. A indústria têxtil e confecções brasileiras, que desde a década de 1970 vinha tendo problemas para renovar o parque industrial, será um dos ramos mais afetados. O fim do período de crescimento econômico, a elevação da taxa de inflação e a obsolescência que marcou os períodos anteriores começam a partir de meados desta década.

Os anos entre 1980 e 1991 na LUPO são marcados pela participação da 2ª e também da 3ª geração de membros da família na gestão da empresa. Apesar do forte clima de recessão e das dificuldades gerais da economia brasileira, a empresa continuou a expandir sua produção movida pela demanda interna ainda crescente e também pela forte estrutura produtiva criada. A base do crescimento dos anos 80 foi a expansão do parque industrial que exigiu forte contratação de mão de obra. Porém as ambigüidades de relações criadas pelo esforço para se adequar às exigências desta década, levou a forte endividamento e queda na produtividade.

Embora os anos 1980 tenham representado para a LUPO um primeiro e grande esforço de percepção das primeiras mudanças que o mundo globalizado importaria, este foi também um período de gestação de conflitos, cujo desfecho causaria sérios problemas para a Empresa. Assim este foi um período de forte crise que culminou com a saída da família da direção da empresa. Entre os anos de 1991 e 1993 houve uma breve experiência de profissionalização da administração, tendo sido contratado um executivo do mercado para dirigi-la.

6- Os anos 1990: crise e superação.

Nos anos 1990 o cenário macroeconômico brasileiro tornou-se mais complexo com o agravamento da crise e da inflação e pode-se dizer, mesmo, que era perverso à atividade produtiva. Sob forte inflação e recessão internas, iniciou-se um processo de abertura comercial acelerada, com redução drástica e rápida das alíquotas de importação e de diversas restrições não-tarifárias às importações. A recessão no mercado doméstico (1990-1992) e câmbio sobrevalorizado (94-99) não beneficiaram as indústrias. A indústria têxtil foi um dos setores que mais sofreu com o aumento das importações, com o fechamento de empresas e forte redução do emprego. GORINI(2000)

Em 1991, frente a forte crise mencionada assume a direção da LUPO S/A um profissional contratado no mercado. As formas de gestão e o estilo utilizado na condução dos processos de implementação das propostas, no entanto, eram bastante diferentes daqueles que até então significavam a marca da empresa. O novo diretor tenta também implantar modelo de terceirização voltado para fora, com a importação de meias da Coréia do Sul.

A nova direção busca aprofundar uma forma de produção marcada por uma estratégia bem diferenciada, que na realidade já vinha sendo buscada pela empresa desde o início dos anos 1990, e que apenas no final desta década seria uma rotina no mundo empresarial. Trata-se da produção induzida pela demanda. A ênfase ao sistema *Just in time* visava integrar melhor a empresa no mundo global: significava, nesse caso, manter estoques pequenos e produzir a partir dos requerimentos da demanda. Buscava sempre inserir a empresa em mercados globais. O grande problema, no entanto, foi a questão dos custos de produção que se ampliavam associados a um processo de endividamento crescente.

O fim desta gestão se deu com a demissão do diretor contratado. Também, a saída do gerente de vendas e promoção de um novo gerente nacional de vendas marca o novo encaminhamento da crise.

A partir de setembro de 1993, frente a forte crise empresarial e comercial e com baixa produtividade assume a direção da empresa a Dra. Liliana Aufiero, filha de uma herdeira, como diretora superintendente da empresa. Buscando melhores condições para equacionar o problema financeiro, a diretora vai buscar recursos no sistema bancário e solicitando à família o prazo de um ano para saldar as dívidas da empresa. Apesar da crise, com o retorno da família, o bem estar voltou. Esta forte característica de cultura empresarial indubitavelmente foi responsável pela superação de uma situação que muitos consideravam perdida.

Com seu estilo pessoal de administrar reconhecendo a importância do passado e assumindo um diálogo franco com a base administrativa da empresa tomou atitudes que foram importantes para a superação da crise: montou um quadro gerencial de sua confiança reduzindo os gerentes de 09 para 06, promoveu grande reestruturação produtiva e organizacional introduzindo máquinas eletrônicas e semi – eletrônicas; também adotou um modelo de gestão pautada em decisões colaborativas com a administração participativa com freqüentes consultas à base, o que lhe garantiu apoio desse segmento. Consolidou o sistema de franquias, sistema de vendas de iniciativa tímida de início, mas que se tornou um grande canal de comercialização da produção. Aperfeiçoou o estilo de produção para os mercados globalizados, ou seja, produzir para demandas específicas, produtos específicos em quantidades limitadas, ou seja, não há estoques grandes, apenas estoques pequenos e para alguns produtos. Com esse conjunto de medidas obteve um novo ponto de equilíbrio entre custos/ produção/ quantidade de mão-de-obra e, comercialização.

Neste período também se acelera o processo de desmontagem da estrutura verticalizada que até então caracterizava o formato organizacional da empresa. Apenas a partir de 1999 este processo vai ocorrer com intensidade. Um novo modelo mais enxuto começa a ser construído com o fechamento de alguns setores, como o da oficina de reformas e construção de máquinas, a carpintaria e marcenaria, a gráfica a oficina elétrica, e a terceirização de alguns setores. Assim, aos poucos a empresa foi se recuperando e suas atividades foram gradativamente se intensificando. A reversão foi um processo lento. À medida que a fábrica foi atingindo um novo ponto de equilíbrio, também surgiram novos líderes naturais.

Como explicar a saída da crise e a retomada da produção? Três fatores foram fundamentais nesta passagem. Em primeiro lugar, e talvez o mais importante para explicar a retomada da empresa foi a força da família associado ao conhecimento pessoal da diretora para as questões técnicas e tecnológicas e a sua disponibilidade para o aprendizado. Em segundo lugar, uma combinação de aspectos da nova gestão da tecnologia e da produção que possibilitaram um novo patamar de equilíbrio na empresa. Na reestruturação da empresa buscaram-se não só bons produtos, mas a implantação de um **sistema de produção** que se caracteriza pela gestão mais integrada entre produção, tipos de produtos, estoques possíveis e vendas, principalmente. Em terceiro lugar, apesar da difícil condição da indústria têxtil e confecções no Brasil nos 1990, a economia brasileira começa a caminhar por uma trilha mais firme com o plano Real e o fim da inflação.

Entre 2000 e 2001 a empresa investiu ainda mais em automação comprando máquinas italianas. Assim, a partir de 2001 estava montado um novo parque tecnológico pronto para atender mercados variados e flexíveis.

7 - Os desafios da globalização

Nos últimos anos, chama a atenção o significativo crescimento da LUPO S/A retomando, assim, uma trajetória ascendente de aumento da produção e de vendas, de expansão do número de trabalhadores e, principalmente, de inovação em produtos, gestão administrativa e de marketing. Entre os anos de 2002 até 2007 o crescimento da produção na LUPO S/A em dúzias foi de 38,56%. Porém é necessário considerar que este crescimento refere-se aos produtos hoje produzidos pela empresa, que vão além da sua tradicional produção de meias.

A diversificação de produtos, na realidade, foi o fator responsável pela elevação da produção e pela melhoria no desempenho da fábrica. Atualmente, a produção de cuecas, *lingerie* e, principalmente, produtos “sem costura” têm representado um mercado promissor para a empresa. Observa-se, porém que o mercado dos produtos “sem costura” é bem recente. Nasceu em 2003. Naquele ano a LUPO S/A produziu 37.000 dúzias/ano da linha “sem costura” e, em 2007 a produção cresceu extraordinariamente para 487.000 dúzias/ano. A produção de cuecas para o mesmo período cresceu de 589.000 dúzias/ano para 745.000 dúzias/ano em 2007, sendo que há a expectativa de aumento de produção para mais de 1.000.000 dúzias em 2008. Por outro lado, o segmento de “meia colante” passou por forte redução no consumo, tendo grande

parte da capacidade produtiva deste produto se transformado em “segunda pele”, outro produto com boas vendas.

Esses novos indicadores de desempenho mostram que o perfil da empresa se alterou, assim como se alterou a sua posição na cadeia produtiva: até o ano de 2000 a LUPO S/A, que operava com tecnologia de base eletromecânica, foi fortemente automatizada. Contudo, a produção de peças “sem costura”, especialmente cuecas, continua exigindo considerável quantidade de mão-de-obra.

Para avaliar as alterações no perfil produtivo da empresa cabe destacar as mudanças ocorridas no mercado de meias que envolvem produção, tecnologia e consumo. Segundo o IEMI, 2008, a produção de meias no Brasil cresceu de 251 milhões de pares/ano para 520 milhões de pares/ano, indicando um crescimento de mais de 100%. Como indicativo do consumo de meias, este dado significa uma média de 2,8 pares por habitante, o que é ainda muito baixo quando comparado com o de outros países. O consumo médio de países como a Itália, por exemplo, hoje é de aproximadamente 6,2 pares por habitante.

Neste cenário a LUPO S/A ocupava em 2002, 9,8% do mercado nacional, fatia que em 2007 expandiu-se para 10,58%. Aparentemente, haveria muito a crescer para ocupar este mercado, porém as mudanças ocorridas no setor produtivo de meias foram grandes e caminharam para a banalização das condições e do processo de produção. Por um mecanismo, típico das economias capitalistas, o preço das máquinas tende a cair com a expansão do consumo, mesmo que se trate de máquinas modernas e automatizadas. É preciso considerar que toda tecnologia percorre um caminho: nasce “quase” rústica, desenvolve-se e depois tende à banalização. É o que aconteceu no Brasil aonde, desde o ano 2000, vêm caindo os preços das máquinas de produzir meias, mesmo considerando as melhorias e a automação das mesmas. Este fato impôs mudanças para as fábricas de meias que perceberam e puderam enfrentar o problema. No Brasil existem atualmente cerca de 10.000 máquinas de produzir meias, das quais 4.000 estão nas mãos de 4 grandes fabricantes, sendo a LUPO um deles. Pode-se concluir, por esta razão, que há uma pulverização de pequenos e médios produtores no país, e que produzir meias deixou de ser um negócio apenas para a grande empresa. Em outras palavras, a queda no preço das máquinas modernas abriu a possibilidade do surgimento de novos empreendimentos, ou seja, reduziram-se fortemente as barreiras à entrada de novas empresas no mercado, permitindo, assim, o surgimento de empresas de menor porte.

Também contribuiu para a deterioração das condições do mercado de meias no Brasil, o significativo aumento das importações em razão da queda dos preços médios internacionais

Porém ao mesmo tempo em que acabam as antigas barreiras tecnológicas para a produção de meias, o avanço tecnológico faz surgir novas barreiras que realinham o mercado para outro patamar de negócios. É o caso, por exemplo, das barreiras por dificuldades de acesso ao mercado de insumos de fios e, principalmente, barreiras comerciais decorrentes das dificuldades em penetrar em novos mercados para venda dos produtos. Nesses casos, quando essas barreiras são muito fortes, a força da marca aliada à tradição comercial de uma empresa podem ser fatores de competitividade essenciais para a sua sustentação no mercado. Esse foi o caso da LUPO S/A.

8- Considerações finais

A história da LUPO é um bom exemplo de uma empresa familiar que se dedicava a apenas um produto e diversificou sua produção para adaptar-se às novas condições de mercado. Para manter-se competitiva foi levada a montar, desde os anos 1930, uma estrutura verticalizada que nos anos 1970 se revelou um moderno parque industrial. Nestes 85 anos de existência tendo criado desde a época do fundador sólida cultura empresarial, soube conciliar a manutenção de aspectos familiares, com competitividade e empreendedorismo.

Para o século XXI, no entanto, os desafios são imensos. Olhar o futuro significa ter em foco as principais mudanças tanto quanto aos materiais quanto tecnológicas. Quanto aos materiais a grande tendência atual ainda é a microfibras, que se aproxima do algodão e traz grande sensação de bem estar. Do ponto de vista tecnológico, três grandes tendências podem ser identificadas para a indústria têxtil e confecções. Em primeiro, a nanotecnologia – os chamados “tecidos inteligentes”: materiais “*phase change*” (frios e quentes); materiais “*shape memory*” (modela); materiais crômicos (trocam de cor). Em segundo, a questão do desenvolvimento de produto, design e moda, que mostra o encurtamento do tempo de vida das linhas de produto, e o aumento da importância da moda; aponta também para a tendência à customização dos produtos. Em terceiro a questão da normatização. Este é um aspecto fundamental. A criação de normas e padrões para os artigos têxteis, do vestuário e a padronização de características dos produtos, em termos de tipos, modelos e tamanhos, deve se desenvolver com vistas ao atendimento dos requisitos dos compradores e à melhoria do produto ao consumidor final.

A questão que fica para o caso da LUPO S/A é a de que, até que ponto, os valores construídos, associados ao conhecimento e inovação podem efetivamente ser instrumentos de adaptações e enfrentamento do mundo globalizado

8-Referências

8.1- Documentos da empresa.

LUPO, Relatórios Anuais, 1956 a 2007.

LUPO, Relatórios de Diretoria. 1991 a 2006.

MANZOLLI, Irineu Armando. **Séculos 19-20-21: Henrique Lupo fundador do grupo empresarial “Lupo” (1877-2006) 85 anos de sua fundação.** Coletânea de documentos organizados a partir do arquivo histórico da empresa Lupo S/A. 2002.

MANZOLLI, Irineu Armando **Manual histórico das alterações da moeda brasileira.** Lupo, 2000.

8.1 Bibliografia consultada

BRANDÃO, Ignácio de Loyola; TELAROLLI, Rodolpho. **Addio Bel Campanile: a saga dos Lupo.** São Paulo, Global, 1998

CAIRES, Ângela Cristina Ribeiro. **Fios Tecidos: a malha da terceirização no setor têxtil em Araraquara.** 380 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Araraquara, 1999.

CANO, Wilson **Raízes da concentração industrial em S. P.** Difel. São Paulo. 1975

CHIAVENATO I **Recursos Humanos** São Paulo: Atlas, 1998

CHEIN E. **Organizational culture and leadnrship,** São Francisco, Jossy Bass, 1986.

CORIAT B. **Pensar pelo avesso.** Editora: REVAN. 2000

CHANDLER JR A. **La Main Invisible dês Manangers.** Paris. Economica, 1988.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura de empresa e novas formas de gestão da força de trabalho. **Ciências Sociais Hoje. Anuário de Antropologia, Política e Sociologia,** ANPOCS, São Paulo, Vértice, 1991, pgs.245-261.

GORINI, ANA PAULA FONTENELLE - **“Panorama no setor têxtil no Brasil e no Mundo: Reestruturação e Perspectiva.** *Fórum de competitividade do Comercio Exterior*”. MDIC. BNDES. 2000

GARCIA, RENATO DE CASTRO e HIRATA, CELIO – **“Impactos da abertura comercial sobre a dinâmica da indústria têxtil”**. LEP, Campinas 2007.

LUPATINI, MARCIO PASCHOINO – **“As transformações produtivas na indústria têxteis vestuário e seus impactos sobre a distribuição territorial da produção e a divisão do trabalho setorial”**. Cap. 2 . Dissertação de Mestrado. IG UNICAMP 2004.

LORENZO. Helena. Carvalho De. **Origem e crescimento da indústria na região Araraquara- São Carlos 1890- 1970**. Dissertação de Mestrado. FFCL/USP. São Paulo 1979.

MORÁBITO, Fabiana Januskevictz. **Mulher, Trabalho e Família: um estudo de caso entre operárias têxteis**. 158 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 1997

PROCHNIK, VITOR - **"A cadeia têxtil; confecções perante os desafios da Alça e do acordo comercial com a União Européia "**.Pesquisa MDCL,FINEP UNICAMP.2003.

PORTER MICHAEL – **A Hora da Estratégia**. In: HSM Management nov.dez.1997

SANTOS, Luciane dos. **Recontando os pontos do bordado: um estudo de trabalho a domicílio** (Araraquara, 1934-1957). 181 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”.Araraquara. 1997

SERRA, JOSE - **Ciclos e Mudanças Estruturais na Economia Brasileira do pós guerra**. In Belluzzo e Coutinho R., Desenvolvimento do Capitalismo no Brasil v.1. UNICAMP. 1988.

CHIAVENATO I **Recursos Humanos - O Capital Humano nas Organizações**. São Paulo: Atlas,1998

CHEIN E. **Organizational culture and leadnrship**, São Francisco, Jossy Bass, 1986.

CORIAT B. **Pensar pelo avesso**. Editora REVAN.2000 .