

CAPÍTULO XVI

COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS DA CADEIA TÊXTIL NO BRASIL: PARADIGMAS E EXPERIÊNCIAS BEM SUCEDIDAS

16.1 – Introdução

O objetivo deste capítulo é discutir a competitividade da cadeia têxtil analisando as estratégias empresariais destinadas a mantê-la após o choque causado pela abertura comercial, pela elevação das taxas de juros e pela sobrevalorização cambial. O choque da abertura obrigou subsetores inteiros, grupos empresariais e empresas individuais a adotar condutas e disciplinas rígidas de estratégia de gestão para manter as melhores unidades fabris funcionando. É preciso enfatizar desde o início que, dada a magnitude do choque da abertura, muitas dessas estratégias estão sendo testadas e em processo de implantação, e que em muitos casos não foi possível evitar a deterioração dos indicadores econômico-financeiros das empresas, ou grupos de empresas, no mesmo nível de grandes conglomerados têxteis.

Dessa maneira, mesmo em empresas que adotaram medidas duras para saneamento financeiro e reestruturação industrial, o desempenho de muitas estratégias ainda está para ser medido, pois não mostra a curto prazo os resultados, como verificamos em muitos casos. Usamos nesse capítulo o conceito de paradigma de experiências bem-sucedidas, ou conceito de empresas que tiveram de enfrentar dificuldades e procuraram equilibrar seus balanços logo após o choque da abertura, que teve três dimensões altamente incompatíveis com o regime competente de desregulamentação de mercados: a precipitação e a intempestividade das medidas de desgravação tarifária, o câmbio desvalorizado e o choque dos juros altos sobre os custos internos das empresas. Procuramos identificar empresas líderes em cada setor por meio de entrevistas com informantes qualificados, selecionados a partir de um processo de indicação de empresas bem-sucedidas, um conjunto de líderes empresariais que forneceram informações acerca das estratégias adotadas por suas empresas. A seleção dos informantes seguia um critério rigoroso de empresários independentes que fizeram uma avaliação equilibrada, tanto quanto possível, das dificuldades encontradas na abertura e as condutas adotadas.

Neste capítulo, adotamos um conjunto de critérios para avaliar o desempenho das empresas, critérios esses de natureza técnica. Em outra seção, discutimos as características principais do setor têxtil no que diz respeito às formas de competição e como eles se caracterizam, basicamente, antes do processo de abertura. Estas duas seções precedem à seção central na qual serão discutidas a competitividade do setor, com base na estratégia empresarial, e na capacidade da cadeia de lidar com choques estruturais do tipo acarretado pela abertura comercial. Na seção mais importante discutiremos, setor por setor, as estratégias empresariais adotadas.

16.2 – Aspectos conceituais para a análise da competitividade

Nesta seção do capítulo, será feita uma revisão da moderna literatura acerca dos conceitos que vão nortear os levantamentos procedidos junto aos informantes qualificados das empresas.

O setor têxtil está passando nessa última metade dos anos 90, no Brasil, por um processo de transformação nunca visto, com a emergência de novos paradigmas de gestão e tecnologia com estratégias competitivas indispensáveis à sobrevivência do setor. É preciso não perder de vista o fato de que a abertura comercial trouxe, na verdade, uma globalização de mercados, produzindo um choque estrutural importante na indústria têxtil brasileira. A partir daí, a competição não mais em nível nacional mas em nível global forçou as empresas a adotar estratégias capazes de mantê-las na competição. Com a perda da reserva de mercado de que desfrutava o setor durante o período do Brasil autárquico, foram necessárias revisões profundas nas estratégias de qualidade das empresas, nas estratégias de preço, escala de produção, mantendo uma certa flexibilidade para atender a uma certa competição. A questão da competitividade passa por uma avaliação da conduta dessas empresas, em cada elo e em todos os elos da cadeia têxtil nacional. Com a adequação de todas as empresas ao novo padrão de concorrência vigente, foi necessário adotar padrões de conduta empresarial de concorrência para manter a competitividade.

Nosso padrão de análise parte de um choque na estrutura de mercado nas empresas, que condicionou a conduta das mesmas no mercado, determinando, *a posteriori*, um determinado desempenho. Entretanto, como se sabe, a reação das empresas se condiciona, por sua vez, à estrutura de mercado num processo em que as estratégias empresariais em conjunto redefinem uma nova estrutura de mercado. Este é um processo contínuo de realimentação, em que a estrutura define as estratégias das empresas e estas determinam a estrutura do mercado. A estrutura é um conjunto de características que definem os padrões de mercado, composição, e participação das empresas, após a abertura de uma economia globalizada. A conduta adotada pelas empresas inclui características que representam ações, táticas e estratégias adotadas; o desempenho engloba as dimensões de resultados econômico-financeiros, que são medidos mediante os balanços das empresas (SOSNICK, 1958).

Dentro de nosso enfoque analítico, na estrutura de mercado, temos de observar elementos tais como: número de vendedores e compradores, possibilidade ou não de diferenciação de produtos, concorrência por meio de preço, níveis de barreira à entrada, estrutura de custos, integração vertical e possibilidade ou não de conglomerados. Dois fatores determinam a estrutura de mercado: as economias de escala e a existência de indivisibilidade das unidades fabris mínimas para competir no mercado. A existência de escalas ótimas mínimas de operação, economias de operação em multiplantas, economias de promoções de vendas em larga escala (CROCCO, 1994 e SCHERER, 1973).

Outro ponto a observar são as fusões entre empresas, realizadas com o objetivo de aumentar a concentração dentro de um determinado mercado, aumentando o lucro dentro de esforços conjuntos e transações comuns de parceria entre empresários. Após a consolidação de empresas, espera-se que a participação no mercado seja maior do que a soma da participação das empresas individuais antes da associação entre elas. As estratégias dentro deste enfoque consistem num regime de busca permanente por novos recursos.

Em muitos casos, o objetivo da empresa era evitar a sua eliminação do mercado por meio da competição quando a firma, após a abertura, tornou-se mais frágil, devido à concorrência do produto importado. Em outras palavras, evitar o custo da expulsão por parte de firmas grandes do exterior

e do mercado e procurar manter a participação na produção e vendas no mercado brasileiro e no exterior.

Fazem parte do enfoque os impactos das políticas governamentais que podem criar formas de tributação da cadeia e formas de desgravação tributária que constituem saídas naturais para as empresas sob forte regime de concorrência. Outra parte importante na interferência governamental é a política tarifária, que no caso da abertura impôs severa disciplina às empresas a partir da desgravação dos impostos de importação.

Usaremos o enfoque de estrutura de mercado, condutas de empresas líderes e desempenho por elas apresentado, a partir da adoção de táticas e estratégias empresariais importantes. O enfoque adotado é o de procurar avaliar a competitividade das indústrias no espaço de competição, seja local, regional, nacional ou em nível global, dentro de um padrão de concorrência definido por um conjunto de formas concorrentes dominantes em cada um dos espaços. O conjunto de formas possíveis de concorrência inclui preço, qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforço de vendas e diferenciação de produto que define um padrão de concorrência. Cada empresa enfrenta características próprias dentro do seu mercado e a partir delas, procura adotar uma conduta que tende a melhorar o seu desempenho. O padrão de concorrência resulta de uma interação de forças concorrentes dentro de um espaço de competição que são as características estruturais do mercado dentro do qual são adotadas condutas por parte das empresas (KUPFER, 1991).

De acordo com a literatura (PORTER, 1989), uma estratégia competitiva eficaz indica uma ação ofensiva ou defensiva por parte das empresas de modo a criar uma melhor posição da firma dentro de um conjunto de forças de competição entre os concorrentes na indústria. Os pontos mais importantes são: o poder de negociação com os fornecedores, o poder de negociação com compradores em relação à firma, disputa do mercado por intermédio de novos entrantes potenciais ou efetivos, ameaça de produtos ou serviços substitutos concorrentes no seu ambiente, que passam a influenciar a estratégia das empresas. Essas forças determinam a possibilidade de lucratividade da firma. A estratégia competitiva dependerá da capacidade da firma de se posicionar frente a essas forças explorando seus pontos fortes e defendendo seus pontos fracos (CROCCO, 1994).

A rivalidade entre os concorrentes é um ponto que define a estratégia competitiva, pois envolve a disputa de segmentos de mercado. Entre os fatores que influenciam a rivalidade dessas empresas está o crescimento da indústria, o número de concorrentes no mercado, o processo de criação de novos produtos, diferenciação dos clientes e principalmente os custos de mudança, que são aqueles nos quais as empresas incorrem para redirecionar suas atividades dentro de um novo mercado, abandonando o seu mercado anterior. Estes custos, como verificaremos, foram muito elevados no caso da indústria têxtil brasileira.

A rentabilidade da empresa no curto, no médio e no longo prazo foi afetada pelo custo da mudança e muitas empresas estão ainda em processo de adaptação. O poder de negociação das empresas é determinado pelo número de fornecedores de matéria-prima no mercado, o que afeta particularmente a indústria têxtil, no caso das fibras sintéticas e artificiais, uma vez que essas empresas adquirem seus insumos em um mercado com poucos fornecedores detentores de patentes e marcas

registradas, que têm elevado poder de barganha. As empresas também têm um poder de negociação, na medida em que representam um forte poder negociador para os produtos das empresas fornecedoras. As estratégias vão incluir a capacidade de diferenciação de insumos, substituição dos mesmos em importação etc. No caso do produto final, no caso dos têxteis, existe a presença de têxteis substitutos no mercado. Todos esses fatores têm impacto direto nos custos e estratégias de diferenciação do produto. No caso dos compradores do produto da empresa, além da quantidade no mercado, existe a capacidade de barganha principalmente nos casos em que há empresas âncoras que têm capacidade de compra de grandes volumes do produto de cada segmento da cadeia têxtil. As empresas adotam estratégias de diferenciação de produto e baixo preço para elevar o custo da mudança do comprador de uma empresa nacional para outro ou para uma empresa do exterior, preferindo produtos substitutos. No caso do setor têxtil, assume grande importância a existência de novas empresas potenciais que podem representar uma limitação à rentabilidade de uma empresa ou da firma já existente. Novos concorrentes podem determinar uma queda no nível de rentabilidade da indústria se a empresa não adotar uma conduta estratégica. Na cadeia têxtil há fatores que limitam a entrada de novas indústrias, tais como economias de escala, uma vez que as grandes empresas podem ser consideradas de capital indivisível necessitando, portanto, de um volume de investimentos elevado, entre US\$ 50 e 100 milhões. Há barreiras na entrada de novas empresas na concorrência de novas diferenciações de produtos. Há preferências do consumidor e outros fatores dessa natureza. No caso da preferência do consumidor existem limitações à entrada quando já existe uma firma estabelecida, com marca e etiqueta próprias. A diferenciação de produto também é um fator muito importante que limita a entrada de novas empresas, mas pode também indicar que a concorrência está se acirrando, na medida em que uma empresa entre com um produto diferenciado e consiga arrematar parte do mercado. No caso da indústria têxtil, a ameaça maior se verificou por meio de produtos substitutos provenientes do exterior, que em relação a preço aumentaram as opções do consumidor em substituir seu vestuário habitual não só mediante a entrada de novos tecidos como também de novas confecções.

Nesse conjunto de características, as empresas têm de fortalecer seus pontos fortes e antecipar e defender seus pontos fracos, alterando a sua organização industrial como ocorreu na indústria têxtil. Porter, (1989) caracteriza três estratégias competitivas básicas: a primeira é a liderança no custo, cujo objetivo central a ser buscado pela firma é tornar-se um produto de menor custo em sua indústria sem perder a sua qualidade e as suas bases de diferenciação, já que seu produto deve ser considerado comparável e aceitável entre os seus consumidores. A estratégia conduz a uma busca permanente de redução de custo e proteção das vantagens de custos mais baixos; a segunda estratégia definida por Porter é a diferenciação que implica a empresa selecionar uma ou mais dimensões de produto ou produtos para serem explorados. Amplas parcelas de mercado podem ser conquistadas a partir de uma diferenciação de produto para a demanda do consumidor. Para as empresas que logram atingir diferenciação, há um prêmio de preço que se reflete na sua lucratividade. A estratégia do enfoque, de acordo com Porter, poderá ser tanto em relação ao custo quanto em relação à diferenciação.

Dentro dessa estratégia, a firma seleciona segmento ou grupo de segmentos dentro de uma indústria e adapta uma estratégia para atendê-los. A pré-condição básica para a adoção dessa

diferenciação de preços e de produtos é a capacidade de a empresa atender melhor, mais barato e mais eficientemente o seu segmento. O enfoque no custo explora diferenças de comportamento de custos em alguns segmentos e firmas, enquanto o enfoque na diferenciação explora as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos da indústria. Assim, para a firma existem três estratégias básicas a serem adotadas: a de redução de custo, a de diferenciação de produtos e uma terceira, que é a combinação de ambas. Se conseguir atingir essa estratégia competitiva no mercado, a situação da indústria poderá melhorar.

Outro enfoque analítico importante é o que caracteriza a empresa num processo produtivo permanente (Nelson e Winter, 1982). Dentro desse enfoque de evolução permanente, a empresa opera em um contexto em que o futuro é incerto e os resultados não são conhecidos antes. Há de se considerar que, uma vez tomadas as decisões acerca de níveis de produção de investimentos e estratégias empresariais, os resultados só serão passíveis de aferição e eventuais correções de rumo após os primeiros resultados. Há de se ressaltar, que além das decisões de mudança terem elevado custo, seus resultados são incertos, pois há um elevado coeficiente de risco. Dentro desse comportamento de ajuste das empresas, pode-se definir como mais freqüente o comportamento cauteloso e defensivo expresso no emprego de procedimentos e rotinas no processo de decisão sob condições de incerteza (POSSAS, 1989). No contexto das empresas têxteis nacionais após o choque de abertura, houve uma brusca ruptura com o passado da empresa no processo de tomada de decisões. As rotinas do passado que compõem a memória da empresa tiveram de ser abandonadas em favor de um conjunto de práticas, regulamentos e critérios de decisão incorporados ao dia-a-dia das firmas em seus diferentes níveis, desde supervisão até direção. As empresas têxteis brasileiras tiveram de romper com a memória do passado e adotar novas rotinas e o processo de aprender fazendo ou tomando as decisões forçou o rompimento com o passado, quando havia reserva de mercado e o País era autárquico. As novas rotinas e regulamentos e critérios de decisão compõem um novo paradigma que deve ser identificado no conjunto das experiências bem-sucedidas das empresas do setor têxtil que se defrontaram com alternativas, por muitas vezes conflitantes, de como investir, que direção tomar, ou como se associar a outras empresas. Esse universo era desconhecido pelas empresas, cujos resultados ainda estão para ser medidos, mas como veremos na parte das experiências bem-sucedidas, um conjunto de empresas do setor têxtil logrou adotar condutas absolutamente novas, rompendo com a tradição de formas de decisão do passado. Nosso enfoque procurou identificar as rotinas e os processos decisórios das empresas.

De acordo com Nelson e Winter, podem existir dentro da empresa três classes de rotinas: a primeira são as rotinas associadas às características operacionais, que se traduzem na forma pela qual a empresa se preparou operacionalmente para enfrentar a concorrência em um determinado momento (de abertura comercial) dado seu estoque de capital, capacidade das plantas e outros fatores de produção que não podem ser aumentados a curto prazo; em segundo lugar, as rotinas relacionadas ao aumento ou diminuição do estoque de capital por intermédio de novos empreendimentos ou novos investimentos; e a terceira são as rotinas que operam no sentido de modificar ao longo do tempo os vários aspectos das características operacionais da firma, incorporando tecnologia por meio de novos equipamentos ou reforma completa de uma planta ou

uma unidade fabril com equipamentos modernos, com maior coeficiente de tecnologia. Essas rotinas definem a competitividade da empresa no seu ambiente e estrutura de mercado.

Dentro do enfoque da evolução permanente da empresa, a estratégia consiste na busca permanente de novas oportunidades de inovação no contexto tecnológico presente e futuro, a busca de identificação por parte das empresas, dos sinais emitidos pelo mercado, seja dos concorrentes, seja dos consumidores. Essas estratégias irão quantificar quais dos objetivos a ser alcançados poderão efetivamente ser atingidos por meio de um conjunto de procedimentos e investimentos e readaptação das empresas às suas condições de competição.

Há de se ressaltar que o fator mais importante na definição da estratégia é o conjunto de sinais emitidos pelos mercados que alteram o processo decisório da empresa, forçando-a a adotar novas condutas, novas estratégias, sendo que no caso da indústria têxtil brasileira as experiências acumuladas no passado e incorporadas nos processos decisórios não puderam ser aproveitadas porque houve uma ruptura das condições de regra do jogo de mercado. A partir da abertura comercial, o novo mercado determinou novas regras com um novo processo seletivo de acirrada concorrência de vencedores, determinando uma contínua alteração na distribuição do tamanho das empresas, das formas de competição e de esperança de vida (Araújo Júnior, 1985). A nova singularidade do mercado após a abertura forçou as empresas a abandonar condutas adotadas no passado de médio e longo prazos e adotar novas condutas a partir de uma avaliação do mercado sob condição de riscos e incerteza. O enfoque adotado na análise das empresas bem-sucedidas parte dessa constatação, de forma muito clara, que tornou o processo decisório das empresas extremamente dinâmico. É preciso enfatizar: sobre condições de grande risco e acentuada incerteza.

O enfoque adotado neste capítulo, de identificar as mudanças estratégicas das empresas para manter a competitividade, destaca a questão de busca de parcerias, fusões e confluência de interesses de produção de mercado (merges). Recorrendo à literatura técnica a respeito, procura-se identificar a tomada de decisões de direcionamento e magnitude de investimentos, incorporação de tecnologia como estratégia permanente de busca de soluções para os problemas encontrados no mercado e dentro das próprias empresas, principalmente no tocante ao financiamento de suas atividades.

Há de se ressaltar que nesta evolução das empresas o resultado das decisões tomadas é incerto. Instalado o regime de competição, as empresas passam por um processo de seleção dentro dos mercados, onde só sobrevivem competitivamente as mais capacitadas à avaliar suas decisões e as condições de risco e incerteza. O mercado é um ambiente de seleção natural, em que as empresas têm de passar pelo fator mais importante que é o teste de mercado. A “nota” do teste de mercado será identificada no conjunto de indicadores econômico-financeiros dos balanços das empresas, isto é, a evolução ao longo do tempo, do passado recente, e uma avaliação prospectiva do seu desempenho no futuro. Esses são os elementos importantes a ser identificados nas experiências bem-sucedidas, nas empresas que se tornam paradigmas da nova empresa competitiva num mercado aberto, como o brasileiro. O enfoque adotado na análise de competitividade das empresas de cada elo do setor têxtil segue de perto a definição do termo competitividade. Essa pode ser entendida como o desempenho ou participação da firma no mercado em determinado período de tempo, ou o seu *market share*. De acordo com esse enfoque, é a demanda do mercado que, ao arbitrar quais

os produtos de quais empresas serão adquiridos, estará definindo a posição competitiva das empresas, sancionando ou não suas ações produtivas, comerciais, de investimentos, ou de *marketing* (KUPFER, 1991).

De acordo com essa abordagem, somente *a posteriori* é que se saberá se a firma é ou não competitiva, o mesmo ocorrendo com a indústria do País em relação às indústrias internacionais. Nessa primeira definição, a competitividade seria o resultado de uma ampla gama de fatores segundo os quais a eficiência produtiva seria apenas um deles. A obtenção de significativa parte do mercado pode ser alcançada por meio de mecanismos como reserva de mercado, como já existia no passado e desapareceu com a abertura comercial, acordos entre empresas, rede de distribuição, ligações diretas com a estrutura de produção, criação de marcas, produtos diferenciados, capacidade de redução de custos e preços.

No caso da indústria têxtil, é preciso atentar para as características em cada um desses fatores, pois em termos de sofisticação industrial e organização industrial, o setor têxtil é um dos mais complexos, interagindo nele um conjunto mais amplo de fatores possíveis. Grande parte das indústrias não produzem apenas *commodities*, mas sim um autêntico “pacote” que inclui, além das atividades produtivas, as comerciais, de distribuição e diferenciação de produto, etc. No segundo conceito, competitividade diz respeito à eficiência econômica ou à capacidade de produzir com maior eficiência que seus concorrentes. A eficiência econômica definiria a competitividade de uma empresa, indústria ou país.

A maior eficiência estaria expressa por uma melhor relação preço/quantidade, tecnologia, salários e produtividade. A competitividade tem uma característica estrutural própria do setor, que se relaciona com as condições em que se realiza a produção da firma (CROCCO, 1994).

Enquanto no primeiro conceito de competitividade a demanda define quem é competitivo, no segundo, a capacidade tecnológica gerencial financeira e comercial, ao escolher entre as opções possíveis as estratégias e as táticas de mercado, está determinando simultaneamente a competitividade. Na verdade, o enfoque adotado na análise das experiências bem-sucedidas da empresa é uma combinação de ambos os conceitos de competitividade, seja do lado da demanda e das estratégias e táticas adotadas no mercado pela empresa para atender às exigências do consumidor, seja por meio de sua maior eficiência econômica a partir de decisões da empresa sobre tecnologia, investimentos e produtividade. A competitividade depende dessas duas vertentes, ou desses dois conceitos.

Há de se ressaltar que, ao decidir sobre cada um desses fatores do mercado e cada um dos elementos que definem a eficiência econômica, a empresa está correndo risco de fracasso ou sucesso. Se as expectativas se confirmarem, a escolha de cada determinante e fator terá sido correta e a firma terá sido competitiva. Se as expectativas se frustrarem, ou derrotarem os propósitos das reformas organizacionais de *marketing* de eficiência econômica e atendimento ao mercado, a empresa não será competitiva e apenas o mercado determinará o acerto ou não da decisão tomada. Em outras palavras, prevalecerá sempre o critério de avaliação de competitividade, o teste de mercado como fator crucial na determinação da eficiência das estratégias e táticas adotadas.

As táticas adotadas pelas empresas são aquelas relacionadas às características de fusões, parcerias, confluência de interesses, compras, aquisições de outras empresas, para um posicionamento do conglomerado após as operações de negociação de compra e venda mostrarem uma posição competitiva mais apropriada para as condições de mercado. Essas táticas adotadas também precisam passar pelo inexorável teste de mercado e verificaremos que no setor têxtil brasileiro foi adotado com grande intensidade um conjunto bastante importantes delas relacionadas àquelas características. Essas táticas de consolidação produtiva e de aproveitamento das oportunidades de mercado foram extremamente importantes no setor têxtil, entretanto, em larga medida, a eficiência das decisões tomadas ainda não pode ser aferida corretamente, pois apenas os primeiros resultados estão aparecendo a partir dos anos de 1996, 1997 e 1998.

Estamos vivenciando no momento na cadeia têxtil brasileira o resultado das táticas e estratégias adotadas num passado muito recente. A competitividade não pode ser entendida como característica intrínseca de um determinado produto ou empresa. A competitividade é um conceito de natureza extrínseca à firma ou ao produto, estando diretamente relacionada ao padrão de concorrência vigente no mercado específico considerado. É o padrão da concorrência, portanto, a variável determinante e a competitividade é determinada ou de resultado (KUPFER, 1991). A competitividade seria definida pela adequação do conjunto de estratégias e táticas adotadas pelas empresas ao padrão de concorrência vigente.

Em conclusão procuramos, nesta seção, definir alguns enfoques que serão adotados na parte de análise das experiências bem-sucedidas conduzidas pelas empresas. O enfoque para o padrão de concorrência adotado procura incorporar e integrar aspectos relacionados à estrutura produtiva, condutas adotadas pelas empresas dentro de um marco determinado pelo mercado e sua estrutura, dentro do comportamento dinâmico da indústria e dentro de um processo de evolução permanente da mesma.

O objetivo da empresa é vencer um padrão de concorrência em um determinado mercado, caracterizado por um permanente processo de mudança em que a empresa tem de adotar novas estratégias específicas a partir das mudanças permanentes que ocorrem no mercado. Não há um paradigma estático para as empresas do setor, essas devem adaptar-se às mudanças permanentes no mercado. Este foi o enfoque adotado na seção que avalia os casos das empresas bem-sucedidas no setor, se é que o termo bem-sucedida pode ser aplicado exatamente, ou seja, antes de que sejam realizados plenamente os resultados das mudanças de conduta das empresas.

As empresas não estão numa condição estática de equilíbrio, têm de se mostrar capazes de a cada novo desafio, a cada nova mudança de estrutura do mercado, introduzir inovações gerenciais e de produção seguindo uma trajetória de sucesso sob condição de risco e incerteza. A competitividade das empresas é função da adequação de suas estratégias ao padrão de concorrência vigente no mercado específico em análise. Em cada mercado disputado pelas empresas dentro dos elos do segmento têxtil, vigoram padrões de concorrência definidos a partir da interação entre estruturas e condutas dominantes das empresas do setor. Seriam competitivas as firmas que a cada instante adotassem estratégias de conduta, em termos de investimentos, vendas, inovação tecnológica, compras, financiamentos, mais adequados ao padrão de concorrência do seu setor (KUPFER, 1991).

O grau de acerto de uma determinada estratégia depende do mercado, como o mercado reagirá a essas mudanças e só se pode avaliar cada conduta após sua implementação com a avaliação dos indicadores econômico-financeiros *a posteriori*. As empresas do setor têxtil tomaram grandes decisões de grande volume de investimento e elevados custos de mudança, avaliando prospectivamente as expectativas das outras empresas e dos consumidores no mercado. Levou-se em conta a mudança de padrão de concorrência no futuro determinado e utilizou-se esse conjunto para uma avaliação de adequação das estratégias adotadas no presente por parte das empresas de acordo, como mostra a literatura (KUPFER, 1991).

16.3 – Competitividade dos segmentos do complexo têxtil brasileiro

Nesta seção, antes de proceder à análise das experiências de decisões tomadas pelas empresas, procuraremos identificar as principais características vigentes antes da abertura comercial brasileira em 1990. Na verdade, grande parte dessas características permanece até hoje e auxilia o entendimento das condutas adotadas pelas empresas a partir da abertura comercial.

O complexo têxtil brasileiro era caracterizado por alguns pontos específicos muito claros: em primeiro lugar, era marcada a diferenciação de produto, a fixação da moda era um componente importante na competição, dada a necessidade de segmentação do mercado e de atender a cada segmento com uma diferenciação de produtos.

O Brasil, em parte, seguiu as tendências internacionais, que induziram as empresas ao consumo de determinados produtos, ao recurso à etiqueta e ao *marketing* sofisticado. Por outro lado, o complexo têxtil brasileiro também lançou sua própria moda, em grande parte, diferenciada da moda do exterior. Portanto, pode-se dizer que a diferenciação de produtos, a concorrência e a competitividade das empresas dependiam, no passado recente, da moda internacional e agora passaram a depender mais do gosto e da preferência do consumidor brasileiro.

No Brasil, o complexo têxtil utilizou amplamente marcas, etiquetas, como importantes fatores do processo de competição. A indústria procurou uma identificação entre a marca e o consumidor, explorando uma lealdade do consumidor à marca. Isso foi possível por meio da exploração das características próprias do produto como estilo, *status*, conforto, garantindo uma parcela mais estável do mercado. Outra característica importante foi a tendência de integração da indústria, seja da incorporação da fiação à tecelagem até a integração com o comércio e a distribuição. Por um lado, essa característica possibilitou à indústria captar mais atentamente as alterações de mercado e responder a elas com maior rapidez e precisão.

No ramo de distribuição de tecidos uma característica recente do setor logo no início dos anos da abertura comercial foi uma relação diferente do passado contratual entre indústrias e comércio. Nessa nova relação, o preço não é mais um fator tão importante como era no passado. A distribuição ao nível varejista tendeu a preferir operar com um reduzido número de fornecedores, baseando-se na capacidade desses de atender às exigências e preferências do consumidor em termos de qualidade, quantidade e preço (Crocco, 1994).

Do lado da confecção, como o País dispunha de poucas empresas âncoras de distribuição nacional (como a C&A), as empresas desenvolveram suas próprias redes de distribuição. Grandes

empresas nacionais de malharia desenvolveram suas redes de distribuição no País como um todo, mas a maior parte do setor de confecção voltou-se para mercados locais. As grandes empresas distribuíam no passado para atacadistas franquizados e por intermédio da sua própria rede de comercialização.

No passado, a tecnologia era de fácil acesso, diga-se de passagem hoje ainda é, entretanto, uma barreira importante à entrada de novas empresas, são os investimentos necessários em equipamentos para se atingir escala. Não há uma barreira tecnológica, mas uma barreira de escala, cujos investimentos requerem inversões de vulto com custo de equipamento que, se no passado era barato, hoje é bastante dispendioso. Portanto, uma característica do passado era o baixo custo de entrada no setor. Hoje essa situação se alterou.

No passado, nos anos de reserva de mercado, havia um conjunto de grandes empresas com forte posição financeira e acesso à tecnologia. Com a abertura comercial, desapareceu a barreira à entrada de empresas, tendo havido já o desejo de muitas empresas do exterior se instalarem no Brasil, assim como o interesse das grandes empresas nacionais de se instalarem no exterior. Mas no passado, as empresas líderes tinham uma posição financeira sólida e acesso privilegiado à tecnologia, coisa que desapareceu recentemente.

A heterogeneidade do setor determinava a coexistência de empresas grandes com empresas de menor porte. Coexistiam as grandes empresas com empresas marginais menores (marginais no sentido de participação no mercado). As empresas menores disputavam o mercado por meio do atendimento da demanda local, e em parte da demanda nacional, mediante a redução de preços e diferenciação de produtos, com lançamento de moda em vários pólos importantes no País.

A característica predominante de expulsão das empresas de menor porte, financeiramente mais frágeis e com canais de distribuição menos consolidados aumentou recentemente com a abertura comercial. Mas esse segmento será estudado em outro capítulo do trabalho.

Antes da abertura, se por um lado havia uma elevada taxa de mortalidade precoce entre as pequenas empresas, na área de confecção era fácil a criação de uma pequena empresa para atender a determinado segmento do mercado. Portanto, além de heterogeneidade tecnológica, havia uma grande heterogeneidade de porte de empresas e atendimento ao mercado, facilitado pela capacidade da pequena empresa de, participando de um pólo importante, lançar moda e vender seu produto com relativa facilidade.

Vários fatores no passado contribuíram para a heterogeneidade tecnológica da indústria, uma delas, a falta de acesso à automação industrial. Devido à reserva de mercado para informática, as empresas de porte no Brasil não tinham acesso à automação industrial, por meio da introdução de sensores microeletrônicos na produção e no controle de qualidade.

No passado, existia uma indústria nacional de máquinas têxteis, que de uma maneira eficiente ou não podia suprir a demanda nacional. Vamos verificar que, com a abertura do mercado, a indústria de máquinas têxteis no Brasil passou por um processo de eliminação gradual, restando apenas alguns segmentos de algumas máquinas. Mas no passado, havia a possibilidade do acesso

à tecnologia, que não era de última geração, porém a um custo relativamente baixo, já que o mercado nacional estava fechado à importação de tecnologia do exterior.

Portanto, é importante assinalar que as estratégias competitivas das empresas, se por um lado mudaram em termos do aparecimento de produtos substitutos e concorrentes no mercado nacional, por outro também mudou o padrão de tecnologia da indústria por meio do acesso facilitado ao setor de maquinário importado. Mas o fechamento da economia brasileira no passado explica, até certo ponto, o grau de heterogeneidade entre as empresas nacionais no setor de tecelagem e também no setor de confecção.

Uma característica do setor têxtil do passado era a extrema fragilidade do setor de financiamento aliada ao setor de bens de capital. O desenvolvimento tecnológico das máquinas têxteis tornou-se impossível de ser alcançado por parte das empresas fabricantes de máquinas no Brasil. Portanto, o novo padrão tecnológico exigia investimentos pesados em tecnologia de ponta na área de produção de máquinas têxteis. A fragilidade do mercado financeiro nacional para fins de financiamento da indústria têxtil impunha uma severa restrição à entrada das empresas. Vamos verificar nas experiências que as empresas que lograram vencer essa barreira de acesso ao capital, por meio do lançamento de ações em Bolsas, de associação de capital, romperam uma tradição do passado e introduziram um fator dinâmico na competitividade da indústria têxtil nacional.

Uma outra característica importante das indústrias têxteis no Brasil é que em termos de modernização tecnológica o processo de substituição de equipamentos era muito lento, dado o longo período de vida útil dos equipamentos mais antigos. Mesmo defasados tecnologicamente, esses equipamentos tenderam a manter uma sobrevida para as indústrias, pois, por meio de diferenciação de produto foi possível encontrar mercado.

Entretanto, essa característica foi bruscamente interrompida com o processo de abertura comercial, isso porque tornou-se mais fácil a substituição dos equipamentos antigos mediante a importação. Essa característica de falta de substituição dos equipamentos mais antigos também demonstra uma elevada heterogeneidade tecnológica, que tem influência na rentabilidade do setor. Um setor quanto mais heterogêneo, mais difícil a posição competitiva das empresas, principalmente em setores como a confecção, em que a mão-de-obra no Brasil ainda é um fator barato na produção. Isso significa dizer que quanto mais barato o fator trabalho mais difícil, principalmente no setor de confecção, a substituição dos equipamentos antigos por novos. Tanto mais se consideramos a necessidade de manter um elevado grau de flexibilidade na produção de vestuário.

A substituição do equipamento mais antigo no setor de tecelagem não foi um ponto pacífico. A adoção de tecnologia do tipo *open-end* não foi um processo linear, já que esse tipo de equipamento não produz resultados para a fabricação de fios com menor titulação, além de dar ao tecido uma aparência mais grosseira.

A fiação que utiliza sistema de *open-end* não serve para a fabricação de um tecido fino e forte, como é de preferência do consumidor das classes A, B e C no Brasil. Por conseguinte, foi possível encontrar nichos de mercado para as empresas que tinham filatórios mais antigos e produziam de forma integrada tecidos mais finos e de melhor qualidade.

Uma característica importante do passado recente da indústria têxtil é que as empresas não faziam, pelos menos grande parte delas, atualização tecnológica por meio da compra de equipamentos complementares. A disputa de tecnologia por parte da empresa se processou mediante a construção de novas instalações fabris. Por conseguinte, a tendência é apresentar empresas com tecnologia de ponta, de certa forma coexistindo com empresas com nível tecnológico mais defasado, porém produzindo um produto que o mercado absorve, como os tecidos finos para camisaria.

Do lado da demanda, uma característica importante do setor têxtil que explica a sua heterogeneidade é a segmentação do mercado em nichos que possibilitam a sobrevivência de pequenas empresas, com grau de defasagem tecnológica porém financeiramente frágeis. Por meio de mercados locais, pequenos segmentos de mercados com produtos com elevados padrões de qualidade, as empresas lograram penetrar e atender à demanda de ampla parcela dos consumidores nacionais.

Devido à concentração de renda no País, o mercado brasileiro de alto poder aquisitivo é muito restrito. O maior segmento quantitativo está nos segmentos C, D e E da demanda. Nesses mercados, o fator determinante é o preço. Por conseguinte, o mercado também determina um alto grau de heterogeneidade tecnológica no setor.

Essa heterogeneidade impõe a necessidade de identificar empresas ou paradigmas de competição bem-sucedidos, entre diversos segmentos tais como grandes empresas, médias empresas e empresas pequenas (essas últimas serão analisadas em capítulo à parte). A discussão conduzida acerca das características serve para balizar os tipos de empresa a serem analisados na nossa próxima seção.

A heterogeneidade tecnológica traz implicações importantes, uma vez que não se pode delinear um paradigma ou um conjunto de experiências bem-sucedidas para o setor como um todo e sim segmentando-o por porte de empresa e por produto. O fato de haver mercados segmentados nos indica que é preciso tratar as empresas dentro do seu contexto de competição de forma diferenciada. Por exemplo, para mercados de maior poder aquisitivo, devemos buscar empresas com características predominantes de marca, moda, etiqueta, integração com o comércio, redes próprias de distribuição, como veremos na seção seguinte desse capítulo.

Esses são fatores fundamentais para a competitividade pois são determinados pela concorrência entre empresas por etiqueta, por exemplo. Já para a competitividade em segmentos de mais baixa renda o preço é o fator primordial na determinação do sucesso competitivo, além da existência de uma ampla distribuição em rede de vendas. É necessário, portanto, dadas as características do setor têxtil nacional, estudar a competitividade das empresas, segmentando-as de acordo com o mercado em que disputam com outras firmas a preferência de compra dos consumidores.

Dadas essas características das empresas que compõem os elos da cadeia têxtil no Brasil, decidimos proceder à análise, segmentando em empresas de grande porte, em cada tipo de produto produzido, e empresas de médio porte, de acordo também com seu conjunto de produtos produzidos. Deixamos, entretanto, a questão da pequena e média empresa para um tratamento à

parte em um capítulo específico deste estudo. Na seção seguinte vamos analisar as estratégias e táticas de concorrência e competitividade de acordo com cada segmento do mercado.

16.4 – Competitividade e estratégias empresariais na indústria de tecelagem

As estratégias empresariais adotadas pelas grandes empresas para manter a competitividade consistiram em um conjunto de reformas importantes, quais sejam as fusões, as parcerias, os investimentos em modernização e reorganização industrial, a racionalização dos processos internos, a busca de parceiros no mercado internacional com exportações e outros fatores complementares.

Um caso importante é a fusão das maiores empresas do setor têxtil – a São Paulo Alpargatas e as empresas têxteis Santista, em 1994, que deu origem à Alpargatas – Santista, cuja meta de produção situa-se entre 120 e 150 milhões de metros de tecido por ano.

Concluída a fusão, a estratégia foi buscar a compra de indústria na Argentina, a Grafa, tornando-se o maior complexo fabril na América do Sul, com cinco fábricas no Brasil e duas na Argentina. O conglomerado detém 4% do mercado mundial de *denim*.

A estratégia foi complementada por investimentos entre R\$ 110 e 130 milhões na modernização das fábricas, com o objetivo de aumento de competitividade e desenvolvimento de novos produtos. Paralelamente foram feitos investimentos de aperfeiçoamento do sistema de gestão ambiental, tendo a empresa Alpargatas – Santista Têxtil, que é o conglomerado das duas empresas, obtido certificado de ISO 14.000. Esta empresa e a Hering foram as primeiras a obter esse certificado no Brasil.

A outra estratégia consistiu em ampliação dos investimentos para fornecimento de fabricantes de confecções estrangeiros, a Levi's. Esse exemplo desencadeou um processo geral de fusões e aquisições dentro da indústria têxtil para manter a competitividade do setor, estratégia essa defendida por vários líderes de grandes indústrias.

A estratégia fundamental era atingir o conceito de eficiência total, seja no parque fabril, seja nos métodos de gestão. Além disso, os novos conglomerados formados pelas fusões abriram possibilidade de futuras fusões e aquisições e *joint ventures* nos anos seguintes. Inclusive admitindo a possibilidade de todo conglomerado se associar ou ser comprado por empresas globalizadas no mundo todo ou ser adquirido por um grande fabricante mundial de tecidos *jeans*, ou então a empresa poder vir a comprar ou unir operações com grande fabricante local de confecções no exterior.

As grandes empresas defendem que, se pretendem crescer, terão de estar permanentemente buscando oportunidades para sustentar um padrão elevado de competitividade no setor. A escala de operação dessas empresas é mundial no segmento de tecidos pesados como brim e *denim*, devido à acirrada concorrência que existe nos mercados mundiais para a fabricação desses tecidos.

O objetivo é atingir por meio dos tecidos pesados os grandes setores de *jeanswear*, *sportswear* e *workwear*, mediante aliança com empresas como a Levi's Company, com o fornecimento de brim e índigo para toda América do Sul.

Para alcançar competitividade no mundo é indispensável a aquisição de máquinas de última geração e oferecer preços competitivos, além de um produto com o chamado “selo verde”, com certificação de gestão ambiental. Um traço marcante dessas indústrias é o fato de que os investimentos

em mudança ainda não apresentaram os resultados, pois mesmo após um período de dois a quatro anos de implantação das reformas fabris e de gestão nas grandes empresas, os resultados estão para ser avaliados e as estratégias medidas em termos de eficácia.

O conjunto de ativos totais da Alpargatas – Santista soma R\$ 653,5 milhões, o que demonstra o porte na empresa. As estratégias de empresas como Alpargatas – Santista e a Cedro Cachoeira colocaram o Brasil em competitividade mundial no setor de tecidos pesados, com elevada participação no faturamento interno de exportações.

Na linha da diversificação e diferenciação de produtos, a Alpargatas – Santista criou também unidades de roupas profissionais, notadamente a linha de uniformes, segmento bastante promissor de mercado no futuro. Nesses segmentos a demanda está concentrada na indústria automobilística, nas áreas de turismo, companhias aéreas, hotelarias e grandes empresas industriais, com grande potencial de expansão no mercado de uniformes profissionais.

O novo mercado para uniformes se sobrepõe a um próspero mercado que já existia nos setores de postos de gasolina, restaurantes, serviços públicos, em toda área militar, na área de saúde e segurança. A mensagem para esse novo mercado é “o funcionário virtualmente vestir a camisa da empresa”, que tem encontrado grande receptividade entre as indústrias que representam a demanda nesse setor, por meio de valorização da imagem da empresa, segurança, espírito de equipe que se traduz em aumento de produtividade da indústria. O funcionário bem uniformizado que trabalha num ambiente limpo produz mais e melhor.

As empresas produtoras de tecidos estão procurando associação com empresas que fazem a produção dos uniformes. As companhias criaram departamentos com equipes de engenheiros têxteis que prestam assistência aos clientes por intermédio de consultorias às empresas para a concepção das peças. Já a produção fica relegada a confecções homologadas. No conjunto da Alpargatas – Santista existem 130 empresas de confecção homologadas, distribuídas em 60 cidades brasileiras. O certificado de homologação é concedido às confecções que trabalham de acordo com os padrões de qualidade exigidos pela empresa de produção do têxtil.

A inovação nesse setor consistiu na assistência técnica prestada aos clientes, que é um denominador comum, como nós vamos ver em várias empresas do setor. As empresas de confecção são avaliadas periodicamente por uma equipe de técnicos que supervisionam equipamentos, regulagem das máquinas, costuras, aviamentos e acabamento das peças de uniforme e que são vendidas às empresas compradoras. Esse sistema garante qualidade a da utilização do produto e um preço competitivo.

Esta nova diretriz determinou o crescimento de várias grandes empresas de confecção como a Ideal Roupas, uma das homologadas da Alpargatas – Santista, que tem como clientes Shell, McDonald’s e Petróleo Ipiranga. Com isso, a estratégia adotada pela Alpargatas – Santista conseguiu vencer a competição do tecido chinês, com preço mais baixo. E a característica diferente, introduzida no mercado, foi justamente a de assistência técnica aos clientes.

16.5 – Megainvestimentos como forma de sustentar competitividade

No setor de tecelagem a Coteminas é uma empresa jovem de cerca de 23 anos. Compete hoje com grandes empresas nacionais centenárias como a catarinense Hering e a Cedro Cachoeira, de Minas Gerais. A primeira unidade fabril foi fundada em Montes Claros, cuja produção inicial era apenas de tecido cru. Passou em seguida a produzir tecidos estampados, expandindo-se em direção ao Rio Grande do Norte e à Paraíba.

Hoje o complexo fabril compreende sete fábricas em funcionamento e mais duas em construção. Tem cerca de 4 mil empregados e o traço marcante da empresa na sustentação de competitividade é o contínuo processo de grandes investimentos. O programa de investimentos é de tal monta que atingiu no período 1992-1997, um total de R\$ 500 milhões; com uma capacidade total de produção de 150 milhões de metros de tecidos, em 1998. A Coteminas é uma *holding* que controla 11 empresas de grande porte no Brasil, sendo sete do grupo, três empresas foram incorporadas ao patrimônio e uma empresa resultou da compra da Toália, empresa do Grupo Artex.

As estratégias de produção consistem na oferta de produtos de qualidade e baixo preço. O lançamento de ponta são os tecidos para os lençóis com a Coleção Santista, que aparece com as marcas Comacolor e Ouro, que será produzida em percal, tecido que combina fibras de puro algodão com poliéster, e na linha Artex, mais sofisticada, um supercal com maior número de fios por centímetro cúbico, o que confere ao tecido maciez e durabilidade. Os tecidos da linha Santista e Artex superaram em larga medida as qualidades de maciez e durabilidade dos lençóis comuns.

A Coteminas tem sua estrutura produtiva baseada em um conjunto de ativos operacionais bastante sólidos, com investimentos com o que há de mais avançado de máquinas têxteis e instalações, comparáveis aos maiores produtores mundiais no segmento de roupa de cama, mesa e banho, camiseta em malha de algodão e mais recentemente no segmento de meias curtas.

Grande parte dos investimentos foi realizada com recursos próprios, sendo que dos US\$ 500 milhões de investimentos na empresa, cerca de apenas US\$ 100 milhões foram captados com a abertura de capital da Wentex, uma das empresas controladas que foi incorporada à Coteminas.

Os megainvestimentos permitiram o crescimento médio de 32% ao ano, um dos melhores resultados na indústria têxtil brasileira nesta década, marcada pela elevada exposição das empresas nacionais à concorrência do produto importado.

A estratégia da empresa, adotada recentemente no início de 1997 foi de deixar de ser um fabricante de bens intermediários para desenvolver a produção de bens de consumo têxteis finais. Outra estratégia para competir com as empresas nacionais foi o lançamento de camisetas a custo reduzido.

A estratégia de financiamento constituiu na utilização de recursos próprios, chamadas de capital e o lançamento de títulos no mercado internacional. Lançamentos esses bem-sucedidos de *private placements*, com endosso de bancos importantes, como o Banco Garantia, e reportagens das revistas *The Economist* e *Business Week*, que consideraram a empresa latino-americana uma das mais eficientes e de produção de mais baixos custos do mundo.

Empresa nascida após a abertura comercial, seria natural que exibisse um padrão de competitividade muito elevado, uma vez que, enquanto a indústria têxtil mundial evoluiu muito nos últimos anos, o Brasil permaneceu com o mercado fechado. As indústrias têxteis antigas tiveram de fazer um esforço sobrenatural para manter os níveis de concorrência, com elevados investimentos e operações de saneamento de passivo financeiro, como no caso da Hering e da Cedro Cachoeira, inclusive com novos investimentos para competir.

A Coteminas já nasceu dentro do paradigma de competição internacional. Para competir, a empresa se voltou com grande intensidade para investimentos em tecnologia de ponta. Um dos carros-chefes de competitividade nacional e internacional da empresa foram as camisetas de malha da marca Jamm, feitas em Natal, Rio Grande do Norte, fábrica considerada das mais modernas no gênero em todo o mundo. O equipamento que produz essa camiseta é intensivo em capital e apresenta um baixo nível de utilização de mão-de-obra. Quase toda produção é automatizada, permitindo a empresa competir “contra” as camisetas baratas de origem das indústrias da Ásia.

A Coteminas alcançou para esta camiseta um custo de 0,75 centavos de dólar por peça. No mercado interno, a camiseta foi vendida a US\$ 1,15 por unidade, sem o frete. Com isso, foi possível à Coteminas competir com as grandes concorrentes, como a Fibrasil, uma empresa do Grupo Vicunha que tinha, situada em Pernambuco, uma camiseta ao preço de US\$ 1,20 por unidade, já incluído o frete. O único traço diferencial entre a camiseta da Coteminas e a da Fibrasil, por exemplo, é que o produto desta última empresa é de puro algodão e o da Coteminas é algodão com poliéster. O fato é que, na disputa pelo mercado, essas camisetas Jamm assumiram a liderança no mercado logo no primeiro ano de vida.

Há planos de aumentar a produção de camisetas dos atuais 62 milhões de unidades para 144 milhões, a partir de 1999. Seu parque fabril é um dos mais modernos do mundo, com idade média dos equipamentos de três anos. Nesse quesito é um dos melhores índices da indústria têxtil em todo o mundo. A idade média dos equipamentos da Coteminas deve ser comparado à idade média das mais modernas máquinas de fiação e tecelagem existentes no Brasil, cuja a idade média é de 10 anos.

A Coteminas compara-se a Taiwan, Itália e Hong-Kong em termos de atualização tecnológica e equipamentos de última geração. O tripé do desenvolvimento da empresa está assentado nos três fatores: utilização de incentivos fiscais da Sudene; baixo custo do salário e mão-de-obra de costureiras no Nordeste, que é de US\$ 180 por mês contra US\$ 400 no sul do País; e baixo custo da energia elétrica no Nordeste.

Para garantir um suprimento barato de energia a Coteminas está investindo, em parceria com a Cemig, na construção da Hidrelétrica de Porto-Estrela no Vale do Rio Doce. E com a parceria com a Vale do Rio Doce, em Natal, a empresa está investindo numa termelétrica, que suprirá parte da necessidade das fábricas da Paraíba e do Rio Grande do Norte, investimento esse em parceria com a americana Enron, líder mundial de utilização de gás natural.

A empresa tem grande atuação no mercado de capitais. Tem cerca de 5 mil acionistas, entre os quais estão investidores como o Fundo de Pensão dos Professores da Califórnia e o Fundo de Pensão da General Motors mundial. Além dos controladores terem um grande complexo têxtil,

participam com 25% do capital da Cedro Cachoeira e 35% da Tecelagem São José, duas das mais antigas e tradicionais empresas têxteis de Minas Gerais.

A estratégia do plano de diversificação da Coteminas não foi desprovida de riscos, uma vez que abandonar o segmento de produção de bens intermediários e assumir uma política de desenvolvimento de produtos acabados é bastante arriscado. Este último segmento implicou uma mudança radical de relacionamento da empresa com clientes, incorporando atividades de *marketing* e desenvolvimento de uma grande carteira de clientes, que requer custos administrativos elevados.

A empresa tem características próprias. O capital era formado basicamente por ações e hoje compõe-se de uma grande parte de debêntures. Foi a primeira empresa têxtil a lançar suas ações na Bolsa de Nova York, em 1997. Administra seu capital de giro apenas com recursos próprios e vende a prazo sem descontar duplicatas. Este tipo de enfoque de administração financeira traz lucratividade adicional para a empresa, tanto nos custos de remunerações do capital social, quanto na economia dos custos de capital de giro.

É uma empresa líder no segmento de moda-casa. E conseguiu bater os concorrentes chineses no segmento de camisetas, proeza considerada inatingível nos anos da abertura, com forte sobrevalorização cambial.

16.6 – Estratégias empresariais das indústrias têxteis de grande porte: O caso da Cedro Cachoeira

Os paradigmas de reformas bem-sucedidas e de adoção de estratégias empresariais que lograram manter a empresa em boa posição competitiva no mercado formam um conjunto de cerca de cinco ou seis grandes indústrias que introduziram mudanças e reformas profundas gerenciais, organizacionais etc., com vistas a não perder o “bonde da história”. As reformas da abertura comercial foram introduzidas em 1991/92 e previam uma redução tarifária gradual até 1994. Entretanto, o processo de ajuste decorrente de estratégias empresariais para manter a competitividade no setor foi implementado preponderantemente a partir de 1994, ano em que se agravou o processo de concorrência nos mercados nacionais entre o produto importado e o produto nacional a partir da defasagem cambial. Poucas empresas se anteciparam à necessidade de ajustes e adoção de novas estratégias empresariais a partir de 1992. O ano de 1994 realmente marca a fase em que as grandes empresas têxteis do Brasil tiveram de adotar estratégias vigorosas de ajustes em todos os seus setores, inclusive na área de investimentos.

Poucas empresas entre aquelas nas quais realizamos entrevistas com os dirigentes realmente anteciparam a importação livre e desgravada que ocorreu de forma sistemática, abrangendo fios, tecidos e confecção, independentemente de similaridade nacional. As importações não foram antecipadas, como deveria ter sido, no volume, na rapidez e, sobretudo, nas condições de preços muito baixos; mesmo para esse conjunto de empresas selecionadas, que desenha o paradigma das empresas dos casos bem-sucedidos que enfrentaram a abertura e promoveram ajustes profundos. As conseqüências de não antecipar os efeitos das importações sobre os mercados nacionais, nos elos de fiação tecelagem e confecção é que foram colhidas de surpresa, mesmo as empresas maiores. A necessidade de introdução de mudanças pegou as empresas de surpresa. A rapidez necessária à

introdução de reformas elevou muito os custos das mudanças, inclusive com custos sociais nas adaptações e reformas profundas das empresas. No julgamento dos empresários, a abertura, com a rapidez com que foi feita, em consequência, “incongruente” e até certo ponto “irresponsável”.

Assim, a partir de 1992/93, algumas empresas líderes no setor adotaram estratégias empresariais tendentes a manter a posição de competitividade no mercado nacional. Em termos de medidas, a mais importante foi a de redução de custos em todos os setores da empresa, desde o setor de compra de matéria-prima até o de distribuição; a segunda diretriz mais importante foi a melhoria de qualidade apontada por unanimidade pelos dirigentes entrevistados, como uma das reformas mais importantes para enfrentar a concorrência do produto importado; a terceira reforma mais importante foi a de voltar a empresa para o cliente, isto é, passar a disputar a clientela com base em assistência técnica e assistência direta ao cliente, de forma a não perdê-lo para o produto importado. A Cedro Cachoeira não fugiu a esta regra. Pelo contrário, foi uma empresa líder nas reformas.

O conjunto de empresas selecionadas em nossas entrevistas indica que foram adotados planos de modernização total e planos de planejamento estratégico em todos os setores da empresa. O resultado desses planos tinha como meta a racionalização do trabalho e da gestão das empresas. Essa racionalização resultou em redução de cerca de 50% do quadro de funcionários, em termos de demissões, devido ao processo de racionalização e redução do custo do trabalho; além da automação introduzida pela compra de máquinas mais modernas e mais produtivas. Empresas que tinham 6.100 funcionários passaram a ter em torno de 1.800 a 2 mil empregados. Empresas que tinham 5.600 empregados hoje têm 2.100. A Cedro Cachoeira é o segundo exemplo relacionado. Os investimentos totais na modernização de todo parque fabril dessas empresas variou entre R\$ 40 e 70 milhões por empresa ou por um conjunto de empresas do grupo, que é uma cifra bastante elevada para um plano adotado com rapidez num espaço de dois a três anos.

Os resultados se manifestaram por meio da racionalização da mão-de-obra numa queda muito acentuada no custo da mão-de-obra. Por outro lado, a combinação da racionalização do trabalho com a importação de máquinas e atualização do parque tecnológico resultou, em média, nas empresas, num aumento de produção entre 25 e 30%, principalmente, devido à importação de máquinas de elevado custo, porém de alta eficiência e produtividade. As empresas mudaram radicalmente todo o sistema de operação das fábricas, desde o *layout* até o parque fabril completo. As reformas atingiram vários setores da empresa, iniciando-se pela racionalização do espaço, em alguns casos; em outros, na redução do estoque de peças de reposição das máquinas, no almoxarifado de peças; na racionalização da cadência de entrada de matéria-prima e produção do produto final; e, um fator preponderante, em pelo menos dois grupos fabris industriais brasileiros importantes foi o aumento rápido do nível de treinamento da mão-de-obra, não só por exigência das novas máquinas, como por decorrência natural da racionalização do fator trabalho.

A consequência foi uma melhoria significativa na produtividade da mão-de-obra. Paralelamente, a maioria das empresas visitadas indica que tornou-se imperiosa a importação de equipamento moderno com sensores eletrônicos. Por um lado, essas máquinas reduziram, e muito, o número de paradas por defeito das máquinas, pois eram máquinas operadas por sistemas eletrônicos. Um tear a jato, por exemplo, praticamente não apresenta defeitos frequentes de parada da máquina.

Entretanto, existem no processo de tecelagem alguns defeitos no tecido, que dificilmente são corrigidos na fase de acabamento. Em todo caso, o balanço final do equipamento moderno foi um salto qualitativo substancial, principalmente devido ao aumento de produtividade. Algumas empresas lograram, com salto qualitativo, a certificação do ISO 9002, que melhorou muito a posição competitiva da empresa no mercado e permitiu a entrada da empresa no mercado de exportação para mercados exigentes em qualidade no exterior.

Possivelmente, um dos setores mais importantes de reforma e de estratégia empresarial foi o contato com o cliente, em que foram desenhados projetos estratégicos a partir de análise das relações que prevaleciam no passado e da necessidade de reformar o contato indústria-cliente. Este foi um dos quesitos mais importantes dos planos de modernização e planejamentos estratégicos, como denominado pelas indústrias, como no caso da Cedro Cachoeira e outras empresas do mesmo nível.

Na linha de reforma de contato com o cliente, o primeiro rumo adotado foi uma mudança total no sistema de vendas. Reduziu-se o número de vendedores independentes e algumas empresas passaram a adotar o sistema de localização de distribuidores e representações em estados-chaves como ocorre, por exemplo, nos EUA, onde certas indústrias têm quatro a cinco pontos importantes de distribuição regional. No caso da Cedro Cachoeira, foram criados centros regionais onde estão representantes e que são unidades pequenas gerenciadas por um gerente e por uma estrutura de pessoal mínima. A criação de 10 a 15 escritórios regionais que garantem distribuição nas áreas mais estratégicas de compra, além do fortalecimento da unidade de venda ao exterior foram a solução para os problemas de logística. Cada unidade tem seus vendedores comerciais cativos. A reforma de se abandonarem os representantes comerciais em favor dos escritórios regionais consistiu na criação de gerências no nível desses escritórios para supervisionar um corpo de vendedores. Cada gerente supervisiona de oito a dez vendedores com um processo de informatização total.

Algumas empresas como a Cedro Cachoeira e outras adotaram uma estratégia de ponta na área de informatização, criando vendedores com mostruários e *lap tops* para acesso aos clientes, exposição do material de venda, registro dos pedidos, registro de informações importantes para acompanhar a demanda dos clientes, como, informações do estoque dos produtos da indústria detidos pelos clientes, programação de vendas, exposição de coleções de tecidos e agilização no processo de venda. Com este sistema, é possível um vendedor acompanhar o cliente, permanentemente, em termos de necessidade de reposição de estoques e fornecimento permanente de tecidos.

Uma reforma importante introduzida por essas empresas consistiu numa racionalização do processo de logística. Outrora havia uma movimentação intensa das empresas de transporte carregando a produção nas unidades fabris e levando diretamente para os clientes. Este era um regime de difícil controle e bastante intensivo em mão-de-obra. As empresas racionalizaram na linha de logística, por meio da adoção de um sistema de centrais de distribuição em que estão localizados os estoques e onde se faz a concentração dos pedidos de entrega para os clientes dos tecidos produtivos.

As centrais de distribuição dispunham de áreas bastante amplas de armazenamento de tecidos, por lotes, por meio estes estão organizados em *racks*. Cada *rack* pega 1.000m de tecido. Os *racks* são organizados de acordo com suas características mediante a adoção de código de barras registrados em computadores que controlam toda a movimentação de estoque, de entrada e de saída, dos *racks* do depósito. A partir da central de distribuição é possível controlar todos os pedidos dos clientes e a entrega tempestiva das compras diretamente para o cliente, numa rede de distribuição mais racionalizada.

A terceira reforma importante realizou-se no faturamento. A partir da venda e da confirmação do pedido, centralizou-se o faturamento nos escritórios regionais e a partir daí no escritório central, onde são emitidas as notas fiscais por meio do sistema computadorizado. Por intermédio do sistema de centralização do faturamento, foi possível vencer essas dificuldades de faturamentos isolados e demora. Na emissão de pedidos por meio do sistema informatizado *on line* é possível centralizar o faturamento e automaticamente emitir as ordens de entrega dos produtos.

A racionalização do sistema de transporte foi uma diretriz importante de reforma, pois havia um conjunto muito grande de centros de origem dos tecidos, que incluíam várias plantas industriais e milhares de destinos. Por meio dela foi possível reduzir o número de transportadoras, racionalizar os sistemas de controle e utilizar um sistema único de transporte, com maior frequência, para buscar os tecidos nas fábricas e trazê-los para a central de distribuição e a partir da Central enviá-los aos computadores.

Até este ponto, o conjunto de reformas introduzidas, apesar de um custo elevado, entre R\$ 60 e 70 milhões, foi possível ter uma recuperação rápida desse capital investido. Hoje, em 1999, um conjunto de empresas visitadas informou que até o ponto da racionalização e da introdução de reformas num plano de modernização ou planejamento estratégico está relativamente pago. Esse foi o caso de quatro grupos visitados, entre eles a Cedro Cachoeira. As questões ainda pendentes são as de investimentos e ampliação dos parques produtivos.

Há de se ressaltar que talvez o investimento adicional mais importante feito no conjunto de reformas foi o da assistência técnica em nível de cliente. Foi concebido um conjunto de manuais de procedimentos, para tratamento de tecidos, principalmente, por exemplo, na linha índigo *blue* e outros tecidos e também um sistema de atendimento ao cliente, com linha direta, em que este solicita diretamente à indústria informações sobre a entrega do produto, o atraso na entrega, o faturamento. Quaisquer informações solicitadas pelos clientes são prontamente atendidas por uma central de atendimento que armazena em computadores todas as informações referentes aos clientes.

Até este ponto, os investimentos tiveram retorno elevado e uma recuperação rápida do capital investido. Permaneceram ainda dois problemas:

1 – a necessidade do capital de giro, que aos custos financeiros correntes é um problema difícil de equacionar para uma empresa de grande porte como as que foram entrevistadas; devido a sua importância, a questão do financiamento será tratada em seção à parte deste trabalho;

2 – a recuperação dos investimentos em parques fabris novos de grande porte, que necessitaram investimentos adicionais de grande vulto para importação de maquinário de primeira

geração dentro do padrão internacional atual, para poder competir com o produto importado. A Cedro Cachoeira não era uma exceção a esta regra, apesar de ser uma empresa consolidada no setor.

Os investimentos adicionais das empresas foram feitos na faixa de maior porte de empresas, com importações de equipamentos novos, com custos entre US\$ 40 e 60 milhões, além dos montantes de gastos já feitos nas reformas. Esse investimento é bastante pesado para quem, em curto espaço de tempo já havia realizado grandes investimentos na área de racionalização operacional, financeira, de mão-de-obra e de atendimento a clientes. A taxa de retorno é elevada, mas devido aos custos adicionais de capital para financiar a atualização e modernização tecnológicas o período de maturação devido aos juros é maior.

Hoje, as máquinas de última geração, que permitem a qualquer indústria de porte no Brasil competir no exterior, custam bastante caro. Uma máquina de fiação moderna custa US\$ 600 mil, um tear eletrônico moderno custa US\$ 100 mil, uma máquina de tingimento de primeira categoria, em etapas seqüenciais de impressão, de várias cores, custa US\$ 2 milhões, uma máquina de gravação nos cilindros para estamperia, a *laser*, custa US\$ 300 mil, e uma urdideira custa US\$ 300 mil. Assim, um parque fabril que demanda instalações, desenho de *layout* de fábrica, importação e instalação das máquinas, com período de carência necessário para colocá-las em funcionamento, pode significar um investimento mínimo de US\$ 40 a 60 milhões ou até mais.

A impressão colhida nas entrevistas junto às grandes empresas do setor é de que, a despeito dos custos de racionalização realizados, é possível recuperar o capital mediante a redução da folha de pagamento, redução e eliminação de etapas que não eram necessárias. Nesse caso, a taxa de retorno é alta e rápida. O problema é o investimento em novas fábricas, que passa a condicionar a taxa de retorno dos investimentos novos, feitos pelas grandes empresas para atualização tecnológica, o custo dos juros no capital de giro necessário para operar as novas unidades fabris e o custo do capital fixo. Essa taxa de retorno depende do custo do capital de giro e do custo dos juros para financiamento, inclusive externo, para a aquisição das máquinas novas e modernas que consomem matérias-primas em elevada escala.

Destarte, é importante assinalar que as conclusões mais importantes tiradas destas experiências são de que no segmento de atualização de gestão as reformas completas dos sistemas podem ser financiadas até mesmo com recursos próprios, com uma taxa de retorno elevada e uma recuperação rápida, com um período de gestação em torno de dois, três até quatro anos. Entretanto, a outra conclusão importante é de que a taxa de retorno e o período de maturação para o investimento em novos parques fabris, que exigem investimentos pesados e capital de giro adicional para operar empresas de alta produtividade, dependem do custo do capital de giro e do custo do financiamento das máquinas no exterior, para o serviço dessas dívidas. A taxa de retorno potencial de uma nova unidade fabril é muito elevada, o que permitiria uma recuperação de capital muito rápida. Mas as necessidades de capital de giro e de serviço da dívida aos juros correntes do mercado interno brasileiro não só reduzem a taxa de retorno efetiva como prolongam a vida de maturação e recuperação do capital investido em termos de horizontes de tempo. Essa é uma conclusão importante para o setor.

Quais as soluções encontradas para essa questão de capital? A principal delas foi a abertura do capital e constituição de sociedades anônimas. Quais as características mais importantes das indústrias líderes nesta área? A mais importante delas todas é o aumento da produtividade e rentabilidade para captar recursos nos mercados de ações.

De 1991 a 1999 a Cedro Cachoeira aumentou a produção de 1.000 toneladas/mês para 2.500 toneladas/mês por volta de 1995 e com previsão de atingir a meta de 3.500 toneladas/mês no ano de 1999, por unidade fabril. Essas empresas apresentaram uma taxa rápida de crescimento da produção, em termos de toneladas/ano, no período de 1994-99, partindo de um patamar de em torno de 15 mil toneladas de tecidos/ano para atingir cerca de 20 mil toneladas/ano em 1996. A meta é atingir 25 mil toneladas em 1999 e alcançar a marca recorde próxima a 35 mil toneladas/ano, a partir do ano 2000.

Para atingir essa marca, torna-se necessário continuar a importação de equipamentos modernos de tecelagem e o recurso à gestão de tecnologia de informação, devido aos novos processos industriais que usam tecnologia de ponta com sistemas informatizados. Os novos processos de produção são totalmente automatizados, propiciando a fabricação de fios e tecidos de qualidade superior apresentando um crescimento acentuado de produtividade do trabalho.

Em termos de toneladas de tecidos por empregado/ano, os investimentos em parques fabris modernos permitem o aumento da produção e produtividade medida por empregado, de 5 mil para 15 mil toneladas por empregado/ano, isso em um período de cinco anos, à medida que vão sendo instalados novos equipamentos fabris. É possível, portanto, triplicar a produtividade por empregado numa indústria altamente informatizada.

Para administrar um processo de gestão estratégica e manter a competitividade da indústria, é indispensável o aperfeiçoamento dos processos administrativos e de controle de produção, produtividade e qualidade. Além disso, dois setores são estratégicos para a indústria: o relacionamento com os clientes e a racionalização do sistema de compra dos fornecedores. Na tecnologia gerencial moderna, dentro do esquema da geração estratégica de novos paradigmas de competitividade internacional, torna-se imprescindível, como foi constatado nas empresas visitadas, uma integração de processos de produção, investimento esse muito caro, porquanto requer assessoria e consultoria em nível internacional, controle do parque fabril, melhoria nas áreas de processos de venda, logística, contabilidade e patrimônio, por meio da implantação de sistemas informatizados e elevado nível de tecnologia de informação.

Os tecidos produzidos pelo maquinário moderno encontram um mercado ávido por padrões de qualidade de produto, rapidez de entrega, segurança no atendimento do pedido feito do produto, com preço e prazo e, sobretudo, na entrega no prazo, dentro de um sistema quase de *just in time*. Com esse tipo de investimento moderno, é possível a empresa disputar até o mercado externo, não só pela qualidade dos tecidos, mas também pelo sistema de organização de venda e de entrega em qualquer parte do País e do exterior. Ao atingir um nível de modernização, a empresa fabril tem que ter uma presença permanente no mercado, na mídia, mediante de associação com outras empresas em centros de promoção nacional e internacional, dispor de profissionais especializados na área de

desenho de propaganda para clientes e vendas, uma estrutura consolidada em *marketing* e participação em todos os eventos e feiras, no Brasil e no Exterior.

Finalmente, cumpre assinalar que dentro do padrão moderno de alta tecnologia, como um pré-requisito do tipo de máquinas de alta produtividade, o número de produtos é menor.

As grandes empresas do setor no Brasil concentram suas atividades de produção em poucos tipos de tecidos, mas a característica predominante é de que esses tecidos são de largo emprego em vários setores na área de confecção, cama, mesa, banho e tecido para decoração. As principais empresas estão concentradas nas seguintes linhas de produção de tecidos: a) brim, com diversas especificações, de uso profissional, no segmento de confecção padronizada do tipo uniforme, e também para a confecção de roupas em geral; b) os índigos, que são tecidos permanentes na moda, de larga utilização na confecção de calças, jaquetas, camisas e saias, tanto para o segmento feminino como para o masculino; c) em seguida, estão as popelines, que oferecem um padrão variado de tecidos e tipos estampados, tintos e delavês, para o vestuário, de largo emprego na indústria de confecção; d) as viscoses que são basicamente destinadas ao vestuário, que é um produto bastante utilizado para indústria de confecção; e finalmente, e) tecidos para decoração e para a linha cama e mesa, que são tecidos de padronagens variáveis para diversos usos.

16.7 – Fusão de grandes empresas e parceria entre grandes empresas do setor

No setor de toalhas e roupões de banho, os denominados felpudos, podemos estudar o caso da consolidação de uma parceria estratégica entre a Companhia de Tecidos Norte de Minas (Coteminas) e a Artex S. A., por meio de uma reestruturação geográfica das unidades fabris, inclusive com vendas de ativos, segmentação de mercado, desenvolvimento de novos produtos, negociação de marcas e etiquetas, investimentos em modernização e nova estratégia de mercado. Essa associação entre as duas empresas tinha como ponto fundamental a atuação do novo conglomerado no segmento de artigos de cama, mesa e banho, com um plano de ampliação e especialização em linhas de produtos.

A Artex promoveu um processo de atualização tecnológica do seu parque fabril localizado em Blumenau (SC), com investimento de R\$ 23 milhões em três anos, tendo a consolidação ocorrido no início do ano de 1988. A unidade de Blumenau continuaria produzindo a sua linha normal e a Coteminas passava a fabricar toalhas e roupões de banho na unidade de João Pessoa (PB). A Artex ficava, enfim, apta a trabalhar dentro da realidade no novo mercado, combinando escala de produção, preços e *design* de novos produtos. A Artex tinha no Banco Garantia um acionista majoritário, para quem foi vendida uma participação na empresa.

Quando ocorrem essas megafusões, uma das características importantes é que, tornando competitiva a nova empresa resultante da fusão de interesses ou parceria, há sempre interesse de grandes empresas nacionais e do exterior em adquirir o novo conglomerado.

A Artex, para manter sua participação e competitividade no setor, teria de realizar investimentos de cerca de R\$ 120 milhões na sua área de tecidos lisos, para toalhas de mesa e roupas de cama,

mas por meio da associação com a Coteminas, foi possível reduzir esse investimento para cerca de R\$ 23 milhões e manter a participação no mercado, oferecendo produtos de alta qualidade e mantendo os níveis de competitividade no mercado interno.

A estratégia para reforçar a competitividade consistiu na busca de um grande parceiro no mercado nacional, para reduzir o volume de investimentos, ampliar a capacidade fabril e disputar mercado com outras empresas em uma escala técnica, compatível com as necessidades de eficiência do setor.

A Artex garantiu à Coteminas não só a etiqueta, de grande preferência entre os consumidores, mediante a cessão dos *royalties*, mas também uma rede nacional de vendas consolidadas por meio do sistema de oito gerências regionais, e uma carteira de 8.300 clientes ativos. Esta estratégia de concentração em gerências regionais foi adotada por muitas empresas grandes do setor.

Por intermédio da associação com a Coteminas foi possível utilizar as instalações da Toália S/A em João Pessoa, com um conglomerado partindo das 300 toneladas/mês produzidas pela Artex, para atingir a marca de 1.000 toneladas/mês no final da consolidação.

A Artex cedeu suas marcas e etiquetas conhecidas como Artex, Santista, Paládio, Kama Color e na Argentina as marcas Fantasia e Arco-Íris. Isso permitiu à empresa concentrar suas vendas num setor nobre de produtos, voltados basicamente para os mercados internacionais mais exigentes, como Estados Unidos e Europa. A estratégia central da empresa foi a combinação da produção de produtos padronizados em grandes volumes e a produção, em uma unidade paralela, de tecidos de maior valor agregado, para disputar no mercado internacional.

A unidade da Artex em Santa Catarina pôde aumentar sua produção com os investimentos de 300 para 600 toneladas mensais, sendo que 60% da produção estão sendo exportados. A partir dessa associação foi possível encarar a necessidade de atualização de equipamentos antigos, em média com 15 anos de defasagem em relação à tecnologia de ponta, inclusive com o desenvolvimento de fiação mais moderna.

O caso da Artex interessa, uma vez que a empresa viveu um processo de transição difícil que perdurou por 10 anos, quando realizou a transição da administração familiar para a profissionalização, introduzindo uma tendência mundial de desverticalização da produção, inclusive vendendo parte dos segmentos de produção da empresa. Contribuiu para isso a compra de parte do controle acionário pelo Grupo Garantia – esse é um exemplo de associação de empresas com grupos de investimentos visando o saneamento das dificuldades financeiras, e preparação da empresa para uma associação com uma grande produtora nacional, com novas dimensões de mercado, de produtos e capacidade de produção e atendimento do mercado doméstico, com melhoria da competitividade da empresa.

Estas táticas de mercado são importantes, pois a associação origina uma empresa resultante da parceria e fusão, com elevado potencial de competitividade no setor de tecelagem. Essa competitividade permite uma melhor disputa dos mercados internos (no caso com a empresa Karsten) e a disputa do mercado externo.

16.8 – As estratégias empresariais das empresas de médio porte

A rigor, a Têxtil Bezerra de Menezes, não pode ser considerada uma empresa de porte médio, devido ao seu volume de produção e faturamento, com grande atuação no Estado do Ceará.

A estratégia de empresas como a Bezerra de Menezes foi acompanhar o progresso tecnológico como um desafio da abertura comercial. As decisões adotadas pela empresa consistiram em investimentos da ordem de US\$ 22 milhões na modernização de duas unidades do Grupo e investimentos de US\$ 12 milhões na instalação de uma malharia moderna. Além disso, o grupo procurou a parceria com uma empresa na área de fiação, a Artesa, também do Ceará. Com investimentos nessa unidade fabril, a empresa Bezerra de Menezes/Artesa passou de 1,8 mil para 2,4 mil toneladas/mês de produção.

O faturamento da TBM atingiu R\$ 85 milhões no Estado do Ceará, onde o parque têxtil total fatura R\$ 2 bilhões por ano. O aumento projetado de vendas deve atingir R\$ 120 milhões, com melhorias nas unidades de produção de fios, venda de malharia e crescimento de exportações. Verifica-se que as médias empresas também adotaram uma combinação de associação de empresas e abertura do mercado externo. No caso da Bezerra de Menezes, o foco eram as exportações para os países do Mercosul e da Comunidade Européia, com abertura de subsidiárias comerciais na Argentina e em Portugal para distribuição.

De maneira geral, à medida que cai o porte da empresa, aumentam as dificuldades financeiras e a geração de prejuízos. No caso da Cremer, o serviço de uma dívida elevada de R\$ 81 milhões acarretou prejuízo de R\$ 1,5 milhão recentemente, em 1998, no balanço da empresa.

Apesar de a empresa adotar uma prioridade na reestruturação financeira e ser uma empresa líder na fabricação de produtos médico-hospitalares, tornou-se indispensável a entrada de novos sócios, havendo interesse no mercado para participação no capital da empresa, cujo objetivo primordial é reduzir o nível de endividamento pela metade para poder alavancar no crescimento de vendas. A estratégia da empresa consistiu em transferir a gestão da Cremer para a consultoria *Applied Competitive Strategies* do Brasil, em 1997. Com isso, viabilizou-se operacionalmente a empresa, criando um superávit de caixa operacional antes dos juros e impostos, depreciação e amortização. Entretanto, a sobrecarga do serviço da dívida levou a empresa ao vermelho.

A empresa adotou uma estratégia para elevar o valor econômico agregado de seus produtos. Além do mais, sentiu a necessidade de crescer e ter um faturamento maior, gerando caixa. As ações, de acordo com os seus dirigentes, devem ser voltadas para criar valor para o acionista, dentro da norma moderna de que criação de valor é mais importante do que os resultados de curto prazo de balanço.

A Cremer está adotando como estratégia a eliminação de itens que não oferecem margem de lucro, como certos tipos de esparadrapos e gazes. Uma outra estratégia consistiu na venda, em 1997, da divisão de fraldas descartáveis à Paragon dos Estados Unidos e à Mabesa do México, também dentro de um esquema de reestruturação da empresa. A empresa reduziu seus quadros de 1.650 funcionários para 1.200.

Na linha de fraldas de algodão existe um potencial para o crescimento da empresa, porquanto nos mercados consumidores cresce a preferência dos compradores por produtos naturais e uma rejeição aos produtos descartáveis. A Cremer adotou como estratégia a exportação de fraldas de pano para Alemanha, Holanda, França e Chile. E reforçou as vendas no mercado interno (que, aliás, têm crescido). Os resultados melhoraram porquanto na faixa de renda mais baixa, no mercado interno, as fraldas de algodão desfrutaram de absoluta preferência.

O futuro da empresa é promissor, uma vez que os investimentos em saúde impulsionarão a demanda pelos produtos do segmento hospitalar; e esses investimentos tenderão a crescer no futuro. O objetivo estratégico da empresa é sair do vermelho e reduzir em 50% o endividamento.

Outro caso que merece consideração é a Dohler, empresa de fiação, tecelagem, acabamento e confecção, que logrou ganhar o prêmio CNI de Ecologia na Categoria de Gerenciamento de Resíduos Sólidos. É o tipo de empresa que tem empenhado-se em entrar no mercado internacional com tecnologia de ponta, porém preocupando-se em criar soluções para a questão do meio ambiente. Uma empresa do porte da Dohler, com a produção que tem, deve investir maciçamente na preservação ambiental. A empresa introduziu em 1996 um aterro sanitário industrial próprio, pioneiro em Santa Catarina, e com isso oferece um produto de “selo verde”.

Com essa iniciativa e esse investimento, a Dohler completa seu processo de controle de efluentes e de implantação do sistema de gestão ambiental visando à certificação da ISO 14.000, em paralelo à ISO 9.002. Além disso, a empresa está desenvolvendo um projeto que visa atingir a certificação ISO 18.000 relativa à segurança e saúde ocupacional.

O importante é que a Dohler cresceu dentro de uma estratégia conservadora e cautelosa, não desverticalizou a sua linha de produção, não reduziu o quadro de pessoal, não construiu novas fábricas, nem buscou parceiros estratégicos. O interesse desse caso é na estratégia conservadora, muito embora as condições da empresa propiciassem esse tipo de enfoque, inclusive desenvolvendo a preservação ambiental como carro-chefe das suas reformas.

Os traços característicos das reformas introduzidas na empresa são a antecipação das tendências tecnológicas e uma avançada atitude de conquista de mercados. Ela introduziu algumas especializações na área de robotização do setor de pigmentos e manteve seus serviços de transporte, manutenção e segurança, todos sem terceirização.

Reforçando seus produtos com a etiqueta de 100% de algodão natural, ela procurou atender, de forma consistente, à preferência dos consumidores por não só uma tecnologia limpa no processamento, mas também com produtos biodegradáveis. Com isso, ela obteve o selo verde europeu, que foi importante para o seu *marketing*.

Preferiu, portanto, adotar uma linha mais agressiva de automatização e desenvolvimento de produtos voltados para a exportação. Realocou o seu quadro profissional no sentido de utilizá-lo nas máquinas de costura, em vez de atrelar-se aos produtos carros-chefes da casa e aprofundou a diversificação com 15 novas variedades de produtos, incluindo-se lençóis flanelados para países de clima frio.

Optou por alinhar-se à tendência mundial que afetará brevemente o comércio global, que pune os têxteis que escravizam a mão-de-obra e desrespeitam o meio ambiente. Optou pela estratégia de exportar pelo menos um terço da sua produção para 40 países nos cinco continentes a partir de 1995. Conseguindo ultrapassar um ano de dificuldades financeiras, as exportações, mesmo com o câmbio sobrevalorizado, reduziram o grau de endividamento mediante uma regularidade de suprimento e operações no mercado interno. Promoveu toalhas promocionais e tecidos para estofados, tendo como meta atingir o setor de decoração no Brasil, que ainda tem muito do mercado para ser conquistado em termos de qualidade e durabilidade de produtos nesse subsetor da demanda.

A importância desse caso reside no fato de que é um contra-exemplo do receituário básico adotado pelas empresas. Não houve contratação de serviços de consultoria externa; toda reforma foi feita com os recursos da própria casa, em termos administrativos; e manteve-se o princípio fundamental de verticalização total do parque fabril, incluindo desde a fiação até a confecção.

Uma importante decisão estratégica foi postergar a realização do projeto de expansão, com o propósito de dobrar a capacidade instalada atual, orçado em R\$ 120 milhões, com duração para oito anos. A partir da crise ficou clara a necessidade do adiamento desse projeto para o ano 2000.

A opção prioritária recaiu sobre o fortalecimento da marca da empresa, apostando na desvalorização cambial, ou pelo menos na melhoria das condições de câmbio. A empresa elegeu mercados-meta importantes como Argentina, hoje seu principal destino de exportações.

As reformas introduzidas a partir de 1994 surtiram efeitos imediatos, pois juntamente com a Marisol foram as únicas têxteis a registrar valorização das suas ações em 1996. A postergação dos investimentos não os eliminou completamente. Foram gastos US\$ 8 milhões nas linhas de automação e desenvolvimento de produtos e pequenos investimentos adicionais.

16.9 – A concorrência de produtos importados e nacionais nas empresas de porte médio

Nesta linha, um caso que merece estudo é o da Braspérola, sinônimo de produção de tecidos de linho da melhor qualidade mundial. A Braspérola sofreu concorrência de produtos importados, a preços muito baixos provenientes da Ásia.

Esses produtos conquistaram a preferência das confecções, que optaram por matéria-prima de qualidade inferior, mas com preços muito mais baixos. O problema é que a abertura e a importação de tecidos mais baratos aconteceram num período em que a empresa realizava um grande programa de investimentos, e se encontrava endividada. As margens menores decorrentes da concorrência acirrada levaram a empresa a perder sustentabilidade financeira.

A exemplo do que ocorreu na Artex é provável que um banco, no caso o Bradesco, venha assumir o papel de controlador da empresa, caso se frustrem as perspectivas de lançamento de debêntures conversíveis em ação, organizadas pelo próprio banco.

Muito embora o banco não tenha manifestado em assumir o papel de controlador da companhia. Além da concorrência externa, a Vicunha lançou em 1992 o linho misto mais barato,

que repercutiu na queda de vendas e margens da Braspérola. O linho misto da Vicunha, com fios de algodão, viscose e poliéster, que é típico da concorrência por meio da introdução de novos produtos diferenciados no setor têxtil, levou a Braspérola a enfrentar dificuldades financeiras. No ano de 1992, quando foi lançado o novo produto da Vicunha, a Braspérola estava investindo US\$ 36 milhões na duplicação de sua fábrica no Espírito Santo.

As dificuldades financeiras decorrem dos juros elevados, que têm marcado o programa de estabilização econômica do País, e que levaram a um processo de sufocamento da indústria. É preciso não esquecer que a Braspérola tem sólida reputação por produzir um produto de primeira qualidade com tecidos de linho, de fama internacional e qualidade indisputável; nove entre 10 ternos de linho bem talhados, de grifes conhecidas recebiam na parte interna a inconfundível etiqueta Braspérola.

Este é um patrimônio que a empresa levou décadas para consolidar e que hoje está ameaçado pelas elevadas taxas de juros do mercado. A estratégia adotada pela empresa foi manter a qualidade de seu produto em primeiro lugar e abrir mercados, nos Estados Unidos e Europa, onde se valoriza mais o produto de alta qualidade. Foi desenhado um plano para o aumento das exportações, que por sua vez foi prejudicado em virtude da sobrevalorização cambial, já que a meta era para ser cumprida até o final de 1999.

A Braspérola já atingiu e pode voltar a conquistar 5% da produção mundial de linho, o que mostra que a empresa é competitiva, não fosse o choque de juros e o choque de câmbio. Os investimentos tinham como meta atingir um aumento de produção de 50%, com a fabricação de 18 milhões de metros de linho por ano até 1999.

Outra estratégia da empresa foi o desenvolvimento de novos produtos a partir de pesquisa desenvolvida por ela própria, com uma tecnologia própria de linho com fibra natural, de algodão, ou tingido com corantes naturais, que vão substituir as misturas de linho com outras fibras, que competiam com os linhos asiáticos.

A outra estratégia da empresa é a abertura para parcerias com empresas norte-americanas e européias, para impulsionar a venda e distribuição no exterior, para onde são canalizados atualmente 80% de suas exportações, sobretudo, para a Europa. Há um grande potencial de vendas de modalinho, que é uma mistura de linho com fibra modal, um produto inventado pela própria Braspérola para o mercado americano, que pode consumir os 18 milhões de metros ao ano do tecido.

Uma outra linha aberta pela empresa é a exportação de produtos de maior valor agregado, como roupas confeccionadas no Brasil com o linho Braspérola. A idéia é cortar a rota triangular que o tecido tem feito nos últimos anos, isto é, na maioria das vezes, a Braspérola vende para clientes europeus, mas o produto é entregue na Ásia, onde é confeccionado com o tecido da Braspérola e menor custo de mão-de-obra.

A estratégia da empresa consiste em celebrar acordos com empresas locais, para fazer a distribuição dos produtos confeccionados. No campo interno, a empresa reduziu à metade seu quadro de funcionários, que era de 2 mil funcionários, alugou sete dos oito andares no edifício onde

mantém seu escritório no Rio, para reduzir custos, e promoveu uma redução total de 20% nos demais custos.

Outra estratégia da Braspérola para manter a competitividade foi o anúncio da intenção de compra da empresa paulista Teba para, por meio dessa fusão, garantir uma escala de produção e competição com produtos importados no mercado local e melhorar o desempenho nas exportações.

O crescimento da Teba ocorreu mediante a associação com a *Latin Part* do Banco Pactual. Para crescer a produção da Teba, maior fabricante de tecidos de linho e rami sofisticados, mesclados com seda e outras fibras, eram necessários pesados investimentos em expansão de capacidade industrial. Neste ponto nasceu a associação com a *Latin Part*.

A Braspérola com suas duas unidades de tecelagem e produção de 10 milhões de metros lineares de tecido por ano, e a Teba com sua fábrica em Sorocaba, mais próxima do grande mercado de confecção, que tem uma capacidade de 3 milhões de metros lineares por ano, deteriam juntas quase 1% do mercado têxtil brasileiro e cerca de 20% do mercado de tecidos de linho no País.

As duas empresas juntas, dentro dessa estratégia, se tornam um dos maiores *players* no setor têxtil de capital nacional. Mesmo entre as empresas de porte médio, há de se constatar o processo de racionalização da capacidade instalada para a manter a competitividade e enfrentar a concorrência por meio de alianças estratégicas, agregando ao negócio a compra de unidades e empresas inteiras de grupos outrora concorrentes. Nesse caso, é importante verificar que a despeito das enormes dificuldades, a empresa “manobrou” no sentido de enfrentar a concorrência internacional e a mudança de preços no setor, que caíram cerca de 30% nos últimos três anos de 1995, 1996, 1997.

16.10 – Os esforços da média empresa para manter a competitividade

O caso da Buettner Indústria e Comércio é idêntico ao da Braspérola, sendo que aqui o objetivo foi a busca de um sócio para equacionar seus problemas de racionalização da produção, elevados passivos e elevado endividamento devido aos custos financeiros, decorrentes dos choques de juros.

A empresa atua nos segmentos de cama, mesa e banho, este último com grande ênfase enfrentando a concorrência da Artex, da Teka e da Karsten. É um caso de concorrência de média empresa com grandes empresas do setor, com ênfase na prioridade de equacionamento dos passivos da empresa. No caso dessa empresa foram promovidas, à exemplo da Braspérola, mudanças na administração. Em primeiro lugar houve o enxugamento e mudança de *mix* de produto, que teve efeitos imediatos sobre os custos e as vendas.

Mas permaneceram os prejuízos decorrentes das elevadas despesas financeiras e crescimento do volume de dívidas. Nesse caso, os prováveis sócios demonstraram menor interesse relativo pela empresa devido ao seu perfil e à necessidade de uma nova estrutura de capital.

Entre as estratégias adotadas, destaca-se a decisão dos acionistas de profissionalizar a gestão da empresa. Com sede em Brusque (SC), especializada nos produtos mencionados, a transferência de executivos e a redução do quadro decorreu da necessidade de imediatas mudanças no quadro de gestão da empresa.

Operacionalmente a empresa apresenta resultados positivos, o problema reside no serviço da dívida. Apesar dos resultados operacionais positivos alcançados por redução de custo, por meio de redução do quadro de empregados de 2.160 para 1.330, os cortes de custos foram profundos em todas as áreas da empresa, com racionalização da produção e o aumento da competitividade por meio da utilização de máquinas com tecnologia de ponta.

A abertura comercial pegou essas empresas em condições delicadas devido ao corte dos investimentos realizados. A estratégia da empresa consiste em buscar mercados no exterior, outra estratégia é a busca de segmentos de mercados que demandam artigos com maior valor final, entretanto essas estratégias todas, para serem bem sucedidas dependem do equacionamento da questão financeira da empresa.

16.11 – Empresas tradicionais de médio porte

Estão nessa categoria um conjunto de empresas tradicionais do setor têxtil, tais como a Nova América, a Bezerra de Meneses, a Oton Bezerra de Melo, a Ferreira Guimarães e outras empresas desse porte. Empresas tradicionais de ponta nos anos 70, tinham um sistema integrado de fiação e tecelagem com incorporação do acabamento dentro de um sistema verticalizado.

Esse tipo de paradigma de empresa sofreu muito com a abertura comercial. A crise financeira deste grupo de empresas iniciou-se em meados de 1985, mas se agravou a partir de 1991, com a abertura comercial. Como consequência, os grupos promoveram venda de grupos inteiros e venda de unidades fabris, concentrando a atuação em um menor número de fábricas. Algumas seguiram um plano estratégico de concentrar suas atividades nas fábricas de melhor eficiência dentro de um planejamento de redução e controle de custos; redução de número de empregados, por exemplo de 1.600 para 900 empregados; metas de aumento da produção, com treinamento da mão-de-obra; com metas preestabelecidas, por exemplo, de 1 milhão de metros/mês com um conjunto de apenas 900 a 1.000 funcionários. As empresas também mudaram o padrão tecidos de, por exemplo, 90 cm de largura para 1,50 metro. Para confecção, por exemplo, de lençóis, passou-se a produzir tecidos de 2,40 metros. Houve uma racionalização da produção com a seleção de um *mix* de produtos em que a empresa tinha melhores condições de competição.

Alguns tipos de produtos foram abandonados, porque dentro da avaliação do plano estratégico não davam retorno para a indústria. O grau de eficiência da implantação de planos estratégicos em empresas de porte médio, mostrou-se, é variável. Algumas empresas conseguiram equacionar o passivo e continuaram trabalhando, mas outras não lograram êxito no plano estratégico e estão em dificuldades financeiras. Algumas empresas como a Nova América, por exemplo, receberam recursos externos do BNDES e transferiram o controle acionário da Cataguazes-Leopoldina para um grupo de investidores. A recuperação da empresa se deu mediante a introdução de uma administração financeira e gerencial geral mais competente, com contratação de executivos, eleição de metas de crescimento anual, por exemplo, da ordem de 10%. Outra medida foi o treinamento de mão-de-obra dentro da empresa para aumentar a eficiência dos empregados, além do envolvimento de todo o quadro de empregados em plano de recuperação, com o que foi possível enfrentar a concorrência externa.

O fator mais importante para a sobrevivência dessas indústrias foi o equacionamento do passivo por meio de composição de débitos, rescalonamento de impostos e relativa “neutralização” de um ônus de serviço da dívida muito difícil, evitando-se, dessa forma, o fechamento e liquidação da empresa. A estratégia das empresas bem-sucedidas nesse grupo foi a mudança da combinação de produtos, com a manutenção apenas dos tecidos que assegurassem determinada margem de produtividade e metas a serem atingidas de quilogramas de tecido por tear/hora. Uma reestruturação importante consistiu na redução do número de gerentes dentro de um quadro mais enxuto de toda a hierarquia de direção, reduzido para cerca de metade do que havia antes do processo de reforma.

A tecnologia dessas empresas pertence aos anos 70, uma tecnologia, digamos, de terceira geração. Entretanto, as máquinas são capazes de seguir produzindo tecidos numa faixa de produtos diferenciados de tecidos de qualidade. Algumas empresas desse grupo realizaram investimentos, porém apenas pontuais. São empresas com equipamento com idade média entre 20 e 25 anos. Os teares não são rápidos, porém permitem a produção de um produto de qualidade para disputar alguns nichos de mercado, como por exemplo, a produção de tecidos para camisa, em que é possível, por meio de diferenciação de produto, atingir um grau razoável de rentabilidade. A solução para essas empresas foi aperfeiçoar a produção de tecidos, abandonando um tecido do tipo *commodity*, e buscando um tecido mais refinado com fios tintos, por exemplo, para camisaria tinta. Essas empresas se especializaram também em outros tecidos de marca e de qualidade conhecidas no mercado, como o fustão da Nova América, o organdi da Bangu e alguns tecidos especiais para camisaria que são o forte da sobrevivência do setor. Para a produção, por exemplo, de camisaria especial, inclusive com fios tintos é necessária a utilização de um algodão de comprimento 32x34, que é o que um produto de ótima qualidade exige, que gera o fio 40 para camisaria, conhecido como no mínimo um algodão “32 cheio”. A fibra do algodão, por exemplo, para malharia, de comprimento 30x32, pode produzir o fio 30 ou o fio 24. Entretanto, esse algodão proveniente do Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Minas Gerais pode ser utilizado, mas já para essas indústrias que trabalham com produto de qualidade o algodão sofre um processo de seleção bastante rigoroso. De cada fardo é extraída uma amostra que é testada para *micronaire*, comprimento de fibra e resistência e inicia-se o processo de fiação com a rigorosa seleção da qualidade do fio. Essas máquinas são mais antigas, são de menor produtividade, entretanto dentro deste paradigma é possível encontrar empresas que ainda seguem operando.

Apesar de essas fábricas terem um maquinário de 20 a 25 anos de idade média, há interesse no mercado para a sobrevivência desse tipo de empresa em virtude da produção de produtos mais finos, inclusive havendo interesse de arrendamento operacional, alguma forma de fusão e parceria, mas prevalece a idéia do arrendamento. São empresas que produzem o produto para camisaria, por exemplo, nas classes A e B. O importante no processo de viabilização da manutenção do funcionamento da empresa consistiu, de acordo com os empresários, na implementação de unidades de custo para se apurar com exatidão quanto custa cada metro do tecido, quanto custa cada etapa, por exemplo, do banho de tingimento e como isso foi possível manter a empresa funcionando.

Esse conjunto de empresas, que poderíamos denominar de empresas médias, concentrou os melhores equipamentos em algumas fábricas, desativou algumas unidades fabris, modernizou

pontualmente uma ou outra seção de fiação e tecelagem, realizou pequenos investimentos, mas o gasto maior foi com projetos de *reestruturação* estratégica. Nesse grupo de empresas a dificuldade maior é a geração de capital de giro. Nelas as metas de produção são severamente constrangidas pela falta de disponibilidade do capital de giro. Mediante um equacionamento harmônico da disponibilidade de capital para comprar algodão, de fazer o fio e o tecido rapidamente dentro da empresa e produzir o produto e vender é possível manter um ritmo de produção, muito embora a empresa tenha capacidade ociosa que atinge cerca de 40%. A empresa trabalha, por exemplo, com uma meta de 1 milhão de metros/mês, com 900 empregados, embora seja possível atingir uma meta de 40 milhões de metros com os mesmos 900 empregados, caso não houvesse restrição de capital de giro.

Uma estratégia de comercialização importante que foi adotada por determinadas empresas foi mudar o padrão de venda. Tradicionalmente, essa indústria vendia aproximadamente 80% dos seus produtos para o atacado e apenas 20% para confecção. A mudança do padrão da comercialização consistiu em abrir canais mais fortes com as confecções e diminuir a venda no atacado, atingindo uma inversão dos percentuais anteriores da ordem de 80% para confecção e apenas 20% para o atacado. O canal de venda direta para a confecção permite a preparação de um produto de qualidade de acordo com o interesse do cliente. Portanto, as empresas se tornaram orientadas para os clientes. Uma outra estratégia importante adotada dentro da nossa busca de casos bem-sucedidos, em que há grupos que conseguem sobreviver, foi reduzir os lotes de tecidos. Outrora eram produzidos lotes muito grandes de tecidos 5 mil metros, 6 mil metros de um determinado tecido; mediante a customerização foi possível fazer lotes menores, por exemplo, de mil metros, de uma determinada cor, de uma determinada padronagem com cores diferentes, que é o que exige a confecção para venda nas classes A e B. A camisaria para as categorias A, B, e até mesmo C, não fabrica artigos do tipo *commodities*. É preciso variar muito a padronagem, variar muito a combinação de fios tintos, o xadrez, o listado, porque esse conjunto de consumidores é bastante exigente. Essas empresas conseguiram trabalhar na camisaria em duas linhas: uma linha de tricoline de fios mais finos, com fios tintos de alta qualidade, para um tecido bastante aceito pelo consumidor de alta renda; e outra, que trabalha com as popelines de fios mais grossos, porém ainda de qualidade.

As empresas que conseguem, apesar das dificuldades financeiras e de falta do capital de giro, atuar na linha das tricolines finas, em que o cliente é mais exigente, têm uma rentabilidade razoável. Essas empresas competem num segmento de mercado em que as confecções importam grandes volumes de produtos, peças de 10 mil metros de tecido de algodão, às vezes mesclados com poliéster. Elas entram disputando esse mercado com peças de 2 a 3 mil metros em pequenos lotes dentro de “coleção de tecidos”.

Recentemente, esse mercado de produtos de tricolines de melhor qualidade virou moda no mercado. As estratégias empresariais nos mercados incluem também uma concorrência na linha de tecidos de lençóis de qualidade. É possível com essas empresas tradicionais disputar um mercado com lençóis de acabamento e padronagem bastante diferenciados para as classes A e B, como por exemplo o percal, que tem uma pequena porcentagem de poliéster, mas predomina o algodão. É possível com linhas do tipo percal participar do mercado disputando nas classes A e B.

Para essas empresas é praticamente impossível disputar o mercado de lençóis das classes D e E, em que predominam os lençóis com maior porcentagem de poliéster e fabricados, por exemplo, pela Coteminas, que tem uma posição muito boa no mercado, inclusive fornece lençóis em grande quantidade com uma porcentagem de poliéster bem maior para hotéis e grandes consumidores. Entre essas empresas há um outro mercado em que as estratégias empresariais disputam com as grandes empresas. É o caso, por exemplo, dos tecidos grossos, como, por exemplo, foi o caso do tergal verão, usado em uniformes que têm uma combinação de poliéster e viscose. É possível, portanto, termos vários segmentos mistos de vendas que não competem com grandes empresas que colocam produtos de marca conhecida e com isso conseguem uma composição de produtos para camisaria, lençóis e uniformes em uma forma de combinação que torna a empresa razoavelmente rentável.

Em termos de tecnologia, é possível manter em funcionamento essas máquinas, por exemplo, para a produção de tecidos de camisaria, com teares a pinça na faixa de 600 a 700 rotações por minuto e em um custo aproximado de US\$ 70 a 80 mil. A mudança dessa tecnologia para máquinas mais modernas requereria investimentos, cujos recursos estão indisponíveis para essas empresas que ainda têm um elevado nível de endividamento. As empresas dos anos 70 e 80, que produziam tecidos finos para moda, podiam vender seus tecidos a um preço bastante elevado, tanto mais porque estando a economia fechada era possível a cada lançamento de novas coleções, para cada estação do ano, colocar um produto mais caro no mercado. Com a economia fechada, sem a concorrência do produto estrangeiro, o mercado acabava sancionando os aumentos de preços devido à proteção da indústria nacional. Destarte, as empresas mais atingidas no processo de abertura foram justamente essas com equipamentos têxteis da ordem de 20 a 25 anos.

Uma restrição tecnológica importante para essas empresas é que enquanto o fio 30 é uma *commodity* e pode ser encontrada no mercado com muita facilidade, os fios que essas indústrias consomem são os fios 40, 50 e 60. O fio 40 é produzido internamente dentro da empresa e os fios 50 e 60 é possível encontrá-los no mercado. Há duas empresas fornecedoras. Portanto, o que encarece os custos nesse tipo de empresa é a indisponibilidade do fio como *commodity*. Os filatórios do tipo *open-end* produzem fios 30, mas o fio 40 é produzido pelo filatório a anel. Assim, as empresas têm de dispor deste equipamento dentro da indústria.

Este conjunto de grupos industriais, que possuíam de cinco a sete fábricas, constituem paradigmas de empresas que conseguem sobreviver apesar da existência de um passivo difícil de ser saneado e seguem operando no mercado, disputando segmentos especiais de demanda. Podem ser consideradas empresas médias e logram sobreviver no mercado competitivo brasileiro. Mas é preciso destacar que os grupos que conseguiram sobreviver foram aqueles que introduziram planejamento estratégico, principalmente na área de vendas, segmentando a sua produção para servir determinadas demandas específicas com produto diferenciado, como o tecido de camisaria fina, para classes de renda específicas como A, B e C. Competem bem outros segmentos como lençóis e tecidos mais grossos para uniformes. Esse é um paradigma de empresa que dentro das condições brasileiras, dentro das restrições do passivo, conseguem lograr certo grau de rentabilidade e sobreviver à concorrência.

16.12 – Competitividade na linha de toalha de mesa e de banho

O caso da Karsten é importante para ser analisado, porquanto é uma das maiores exportadoras de toalhas de mesa e de banho no País. Apresentou queda substancial no lucro líquido a partir de 1996. Os gastos maiores da empresa decorreram de uma reestruturação para equacionar as despesas financeiras e o gasto com indenização do pessoal, dentro de uma estratégia de redução dos quadros funcionais.

A abertura comercial encontrou a empresa em um processo de investimento de 32,8 milhões de reais em modernização e atualização tecnológica nos últimos três anos. Devido aos encargos de juros dos financiamentos e os gastos com indenização de funcionários demitidos em 1997, a empresa atravessou um período de dificuldades financeiras.

A estratégia tecnológica decorreu da imperiosa necessidade de substituição de máquinas de idade avançada (mais de 20 anos). Hoje, as máquinas são de apenas oito anos de uso. Além disso, foram introduzidas medidas de racionalização da produção e da parte administrativa para reduzir custos. Foram desenvolvidas novas linhas de produto, com as quais a empresa espera elevar o faturamento em pelo menos 10%. Nas linhas de toalhas de banho, de praia e roupões, foram introduzidas estampas com os personagens da Warner e da Disney, mediante contratos de licença, para uso de marca.

A Karsten, com sede em Blumenau, exporta para diversas partes do mundo e está lançando novas coleções de conjuntos de toalhas felpudas de banho, toalhas de mesa, tecido atoalhado, turquesa, tecidos para bordar e ainda oito coleções novas para ambientes. A novidade da empresa foi o desenvolvimento do tecido especial para forração. Esse caso é interessante porque a abertura colheu a empresa no momento de investimentos e os resultados das reformas introduzidas foram de gerar prejuízos no curto prazo em favor de uma melhora de desempenho a longo prazo. Entretanto, a sobrevalorização cambial e o choque de juros criaram embaraços financeiros para a empresa. Mesmo as boas empresas do setor, que fizeram reformas, acabaram em dificuldades devido ao desalinhamento do câmbio e dos eixos.

16.13 – Estratégia de uma empresa de porte pequeno

A Companhia Douat Têxtil, de Joinville, é um caso de empresa de porte pequeno, com elevado nível de endividamento, que procurou adotar estratégias compatíveis com a sua situação de caixa e serviço de dívida. A estratégia adotada pela Douat consistiu no aumento do capital feito por meio de subscrição privada, em que os próprios sócios investiram na compra das ações da Companhia. Não havendo conflitos de agência, os controladores decidiram subscrever 78% das ações que seriam colocadas à venda, dentro de um esforço dos sócios para melhorar o desempenho operacional da empresa. Essa chamada de capital foi importante para manter uma boa saúde financeira da empresa.

Este aporte de capital será seguido posteriormente por outros aumentos de capital, atraindo novos investidores, à medida que a empresa for melhorando seus indicadores contábeis. Mas, a medida mais importante adotada pela empresa, no curto prazo, como nesse caso, foi reduzir o custo do serviço das dívidas assumidas a partir de investimentos feitos com recursos próprios. Outra opção importante foi manter a marca e qualidade no mercado. Com melhorias nas vendas e

o aporte de recursos dos acionistas, logrou reduzir o endividamento de 75% para 65% do ativo total da empresa.

A empresa havia realizado recentemente um investimento de R\$ 2,5 milhões, na aquisição de máquinas para a modernização do parque fabril, apostando na rentabilidade desse investimento, com equipamentos novos, com aumento de capacidade de produção de tecidos texturizados, que dão maior elasticidade e são utilizados na confecção de meias. Com esse investimento, foi possível aumentar a produção de 120 toneladas/mês para 200 toneladas. Além disso, foi possível atingir a manutenção da marca e seu prestígio no mercado. A Douat fez essa chamada de capital para diminuir o peso da dívida. A empresa também apostou na diversificação da linha de produção, entrando no segmento de malhas sintéticas, em que foram realizados investimentos de R\$ 2 milhões. Esse investimento foi feito com crédito concedido por empresas do exterior, que venderam os teares circulares modernos (com capacidade de produção de 240 toneladas/mês).

A empresa foi afetada pelo choque de juros, pela sobrevalorização cambial e também pela crise asiática, que acarretou uma queda da demanda pelos seus produtos. Devido ao porte da empresa, foi possível, mediante a chamada de capital, reduzir o nível de endividamento e terminar o ciclo de investimentos feitos, que, no caso de uma empresa de pequeno porte, é possível realizar; muito embora essa opção não seja válida para as empresas de grande porte, em que os valores necessários para sanear o passivo são muito elevados.

16.14 – Estratégias empresariais e competitividade no setor de fiação

Esta seção do capítulo analisa os casos das fiações e outros casos de empresas encontrados na literatura recente.

Na associação de concorrentes para manter a competitividade, no caso da Empresa Charlex, a tática empresarial mais importante foi se associar ao principal concorrente, utilizando seu produto para a alavancagem de lucratividade. A parceria consistiu na eliminação do relacionamento comercial de conflito entre a Charlex e a DuPont, selando-se um acordo pelo qual a tecelagem deixa de utilizar o *glospan*, fio elastano da norte-americana Globe Manufacturing Company, e passa a usar o fio *lycra*, que é o fio elastano produzido pela DuPont.

Um movimento no tabuleiro de xadrez feito pela Charlex marca um acordo para pôr cobro à disputa para conquistar o mercado nacional de tecidos à base de elastano, cuja produção e fornecimento da matéria-prima no País são liderados pela DuPont (que tem 85% do mercado). A tática consistiu em desenhar uma meta de aumento das vendas de 1,2 mil toneladas/ano para 1,6 mil toneladas/ano, com aumento de consumo de *lycra*, já que 70% de sua produção são de malhas elásticas. A estratégia da empresa consistiu em aumentar, com o acordo com a DuPont, o consumo de 80 toneladas de elastano por ano para 100 toneladas.

A rivalidade entre as duas empresas forçou a Charlex a pesquisar e desenvolver uma malha denominada elastex, que usava apenas 8% de elastano, quantidade abaixo da recomendada pela DuPont, para garantir a qualidade final do produto. O correto seria uma participação entre 18 e 20% de elastano no produto final. Essa percentagem menor de elastano levou a que a DuPont não homologasse a Charlex como marca concessionária de seu produto; isto é, não autorizava o uso da

etiqueta. No caso, havia interesse também da DuPont, no fornecimento de seus fios devido ao sucesso de vendas do elastex lançado em 1994. O produto passou a atrair a atenção da DuPont, como uma possibilidade de incluir a Charlex entre os seus clientes preferenciais. Em apenas quatro anos o resultado dessa fusão aumentou o faturamento da Charlex, em média, 20,6% ao ano. O aumento da fabricação com a introdução do elastano levou a Charlex a incrementar a produção de 601 toneladas/ano, em 1993, para 1,6 mil toneladas/ano, com notável crescimento no faturamento.

Essa parceria permitiu a Charlex adotar uma estratégia de produção na linha de malhas elásticas, consolidando sua posição nos segmentos de moda de praia, roupas de ginástica, roupas íntimas femininas e partir para um novo produto no mercado, no segmento *fashion* de moda, introduzindo suas malhas novas, entre elas o *slink*, que se tornou o produto preferido para roupas femininas. Com esse produto foi possível desenvolver uma verdadeira “vanguarda de moda”. O sucesso da Charlex não só atraiu como manteve o interesse da DuPont numa associação de parceria na utilização de fios. Beneficiou também a Charlex no sentido de que esta passou a ganhar credibilidade no mercado nacional de tecidos, principalmente entre as confecções de alta moda e passou a apresentar uma melhoria substancial na qualidade dos tecidos, com a utilização do fio elastano, no caso, a *lycra*.

Da associação nasceu a nova etiqueta da empresa denominada “elastex agora com *lycra*”. Com isso, foi possível lançar uma campanha de *marketing* importante, que “catapultou” as vendas do setor. Esse é um caso bem-sucedido de uma empresa com grande penetração no setor de modas, no segmento de mercado do tipo *fashion*, que acarretou para a associada, no caso a DuPont, uma ampliação da marca nesse mercado, com benefícios recíprocos dentro da parceria.

16.15 – Estratégia de aproveitamento de mercado e fortalecimento de competitividade

Neste caso, a empresa Cotece aproveitou uma mudança na preferência dos consumidores, que passaram a ter rejeição aos fios sintéticos, e introduziu algumas mudanças nos seus padrões de fiação. Buscou licenciamento por parte do Conselho Internacional do Algodão para usar o selo “Cotton USA”, que identifica o algodão americano, para disputar clientes interessados em qualidade. O fio produzido pela Cotece, de 100% de algodão foi uma estratégia adotada pela empresa recentemente e os resultados estão por serem avaliados. A empresa concentrou em seus 10 a 15 maiores clientes uma campanha de divulgação de seu fio, que agora passa a ter o selo Cotton USA, colocando essa marca ao longo de toda a cadeia, com a nova “etiqueta”.

A campanha também foi feita para seus clientes no exterior.

Para essa campanha tornou-se necessária uma assistência técnica aos importadores de outros países, para os quais a empresa exportava exemplificando a eles as novas vantagens do produto.

A empresa adotou como opção ao algodão americano pela regularidade, quantidade no fornecimento, assim como a caracterização, fardo por fardo, do HVI, que nos Estados Unidos a classificação é disponibilizada na *Internet*, facilitando a compra das empresas de fardos de algodão de alta qualidade, com classificação, de comprimento de fibra, resistência, *microner*, *micronaire* etc.

A empresa aposta na demanda por fios de alta qualidade. Espera melhorar muito sua rentabilidade. Empresas que operam 24 horas por dia, com três turnos, à plena capacidade, precisam de absoluta segurança na qualidade do fio utilizado, com algodão de boa qualidade, como o importado dos Estados Unidos, têm possibilidade de atingir o máximo do rendimento dos filatórios e com isso aumentar muito a rentabilidade.

16.16 – Estratégias tecnológicas para a competitividade global: o caso da DuPont

As grandes empresas na linha de fios sintéticos investiram no desenho de uma estratégia global para a empresa, porém, concentrado em certas áreas do mundo. No caso da DuPont, a decisão foi de crescer no mercado da América do Sul. O Centro de Pesquisas da empresa investiu na tecnologia de novos tecidos, dentro do princípio de que a novidade hoje para o mundo da moda é o tecido e não necessariamente a modelagem.

A estratégia da empresa consistiu no lançamento de eventos como *Lycra*, Meia e Moda, que reúne os maiores fabricantes de meias-calças finas femininas, que usam a *lycra* na sua composição. A empresa lançou um novo filamento de poliéster, o *micromattique* voltado para indústria de tecidos. Com a fibra *micromattique*, a DuPont entrou no segmento de microfibras, concorrendo diretamente com a Fairway; até então a única fabricante desse filamento no Brasil. A estratégia é conquistar partes cada vez maiores do mercado nacional.

O *micromattique* é o resultado de um grande avanço tecnológico. É duas vezes mais fino que o fio de seda e 100 vezes mais fino que o fio de cabelo. Isso possibilita a fabricação de tecidos com toque suave e confortáveis de usar. Foi lançado nos Estados Unidos no início da década e chegou ao Brasil e ao mercado europeu recentemente. A estratégia da empresa é alcançar a liderança no segmento de microfibras no Brasil.

A maior indústria química do mundo pretende instalar no Brasil uma de suas quatro “fábricas do futuro”, que, de acordo com a empresa, irão revolucionar o processo produtivo de *lycra* no mundo. O complexo industrial da DuPont em Paulínea é o único a produzir *lycra* no País; e é o mais cotado para receber o investimento de R\$ 120 milhões nos próximos três anos. Disputam com o Brasil, os Estados Unidos, Cingapura e Grã-Bretanha, como países candidatos a receber investimentos também.

Esse tipo de inovação tecnológica de uma empresa que detém uma patente de um produto segue uma diretriz dos departamentos de pesquisas das grandes empresas mundiais de estar sempre pesquisando novos produtos. No caso da DuPont, uma equipe de engenheiros e cientistas trabalhou em um Centro de Pesquisas na Virgínia, Estados Unidos, para redesenhar todo o processo de produção, que foi desenvolvido há 30 anos. O trabalho resultou na elaboração de um novo projeto que permitirá elevada competitividade do produto produzido em Paulínea, duplicando a produção da empresa.

Hoje, a empresa abastece apenas 10% do mercado sul-americano, mas com esta nova unidade a DuPont fecha um conjunto de investimentos que atinge US\$ 500 milhões até o final do ano 2000, com investimentos, além do complexo de Paulínea, nas unidades de Náilon Têxtil Industrial, em Americana, São Paulo e no Pólo de Camaçari, na Bahia, além de outros investimentos menores.

A DuPont tem como estratégia aproveitar uma tendência mundial em que a *lycra* desponta como produto importante em roupas masculinas. A estratégia da empresa é conquistar a preferência das confecções de roupa masculina, com um fio e um tecido de alto valor, que dá excelentes padrões de conforto.

A DuPont pretende, por meio de estratégias de desenvolvimento de mercado, fazer uma renovação no conceito de moda íntima, que tem um mercado potencial de mais de US\$ 1 bilhão de vendas por ano, no Brasil. Para disputar esse mercado, a empresa mostrou novos tecidos mais arrojados para o segmento de moda íntima como *lycra 30*, *nylon 30*, o microtactel com *lycra* e o *micromattique* com *lycra*. Por meio dessas novas fibras, os tecidos ganharam texturas macias e fluidas, o que permite a confecção de modelos mais criativos, que podem formar composições com roupas externas.

A estratégia da DuPont consiste em lançamento de *lycra* para todas as modalidades de tecidos: moda de verão, moda de praia, moda esporte, com ênfase na moda masculina, com tecidos de *lycra* como o tricoline, para confecção de camisas. O *micromattique*, a microfibra do poliéster mais fina, é a única que utiliza o fio nu. Há outros tecidos, como o bielástico e a lã com *lycra*, para ternos e *blazers*.

Concentrada nesse segmento, a estratégia da empresa é aumentar a utilização da *lycra* na moda masculina. Outros segmentos são os de tecidos de algodão, brim e tecidos mistos com poliéster, para a produção de uniformes e toda a linha de uniformes escolares. Estes últimos são um segmento de grande interesse para a DuPont, que investe em melhoria de conforto dos tecidos em contato com o corpo. O uso de fios sintéticos nos tecidos de uniformes escolares resultaram em uma roupa de durabilidade, mas pouco confortável e macia.

Com ampla gama de modas no Brasil, a estratégia da DuPont foi introduzir os seus produtos em todos os segmentos, horizontalizando a sua comercialização. Mas o objetivo fundamental é expandir a produção para exportação do produto para toda a América Latina a partir da *lycra*; e no mercado interno, mediante uma estratégia de consultar seus clientes, indústrias e confecção que comprem as fibras, saber a aceitação de seus produtos. Por meio da orientação dos clientes, a meta é atender a cerca de um conjunto de 200 clientes brasileiros, expandindo vendas e divulgando a qualidade dos tecidos; ou seja, concentrar assistência técnica em grandes compradores.

Outra estratégia adotada pela DuPont foi a associação com o Grupo Vicunha que resultou na inauguração, em julho de 1998, na cidade de Americana, de uma fábrica de náilon têxtil. Nessa parceria foi feito um investimento total de 100 milhões para a construção de uma nova fábrica, que destinará 90% da produção ao mercado interno e 10% para exportações na América Latina e Europa.

A nova fábrica Fibra DuPont, que resulta da associação com a Vicunha, é uma das poucas da América Latina que além de produzir o fio também trata do processo de urdimento. Dessa forma, o náilon é entregue em carretéis prontos para ser utilizados nos teares de malharia e urdume. Esse produto proporciona economia, agilidade, uma vez que o processo de urdimento geralmente é feito pelo comprador do fio.

O novo produto de associação das empresas é o antrel, fio de náilon de última geração, que utiliza polímeros com estrutura molecular estabilizada. Essa nova tecnologia tem alto desempenho mecânico e tintorial, uma vez que o náilon tem baixos índices de ruptura e aceita qualquer tipo de cor. O fio antrel é mais elástico e tem baixos índices de encolhimento; de resto, é um produto de alta qualidade. A DuPont também investiu em tecnologia de controle ambiental que resultou na certificação ISO 14.001, com tratamento de resíduos poluentes, que são recuperados (em torno de 98%) e reutilizados na produção.

Parte da estratégia da DuPont foi o apoio de *marketing* para empresas de médio e pequeno portes, que utilizam matéria-prima feita com *lycra*. A empresa criou o Programa Pólo Express que engloba cerca de 2.200 confecções nos principais pólos produtores de roupas íntimas, moda de praia e esportiva no Brasil, como Nova Friburgo, no Rio de Janeiro; Vitória, no Espírito Santo; Goiânia; e as principais cidades paulistas e fluminenses. As confecções interessadas em participar do programa fornecem amostras de seus produtos para análise de corte, costura e acabamento das peças. Uma vez aprovadas pelo controle de qualidade da DuPont, as peças passam a utilizar a etiqueta com a marca *Lycra*. E os fabricantes participam de *workshops* e cursos sobre tendências de moda, além de receber orientação técnica em *marketing* e produção para realização de suas próprias campanhas de publicidade (além das campanhas da DuPont, de promoção dos fios).

A DuPont condiciona a participação das confecções apenas à aquelas que utilizam 100% de tecidos elásticos e rendas de *lycra*, pois esse é um mercado altamente competitivo.

16.17 – Estratégia de Fusão de empresas para o desenvolvimento tecnológico: o caso da Fairway

A Fairway resultou de uma fusão que se formou entre a Hoechst da Alemanha com a Rhône-Poulenc da França, em 1995. Na época, a estratégia principal da parceria foi o fortalecimento das duas empresas na área de fibras sintéticas. A formação da nova empresa, a Fairway, teve como objetivo o lançamento de microfibras de poliéster e os fios superopacos de náilon, como novidades da empresa nos últimos anos. As microfibras de poliéster passaram a disputar mercado com a DuPont, por meio de novas misturas de filamentos que proporcionaram alta modernidade aos tecidos planos de malha. No segmento de náilon (poliamida) as novidades foram microfibras com fios superopacos, inéditos no Brasil, que seguem a tendência mundial da moda.

Com esses fios, a Fairway traçou uma estratégia de conquistar os principais produtores de *lingerie* do País, contando com o apoio mercadológico de uma empresa líder europeia no segmento de náilon têxtil, a News Star.

A Fairway nasceu com investimentos em máquinas e equipamentos de uma nova fábrica em Jacareí, São Paulo, com a estratégia de se tornar o principal fornecedor de fios tintos. Os investimentos nos equipamentos tornaram a unidade uma das mais modernas no mundo no segmento, garantindo importantes vantagens aos clientes usuários dos fios tintos, com maior uniformidade no tingimento e melhor *performance* das máquinas dos clientes e maior qualidade de fios.

A empresa também treina os clientes no desenvolvimento de tecidos de malhas com mais economia e qualidade, além de oferecer novas cores mais ao gosto do mercado. A Fairway seguiu

uma estratégia de investimentos nos segmentos de náilon e poliéster. Esses investimentos se destinaram a manter a competitividade no mercado brasileiro para fazer concorrência com o poliéster proveniente da Ásia, onde a produção em larga escala e a preços baixos tornou o poliéster uma *commodity*. Diante da difícil concorrência com os asiáticos, com produtos baratos e padronizados, a Fairway partiu para uma especialização em poliéster no mercado brasileiro.

No segmento de náilon, a Fairway lançou um novo fio inovando com a criação de um selo de qualidade do produto, denominado selo “Amni”. Após testes dos produtos feitos com esse novo fio, a empresa emite uma notificação e autoriza a utilização da sua etiqueta Amni em qualquer elo da cadeia têxtil, seja tecelagem, malharia ou confecção. Para receber esta etiqueta, o produto, que pode ser tecido ou peça de confecção, deve apresentar um padrão de qualidade superior, inovações tecnológicas, novo visual, forçando os clientes a um padrão de criatividade e oferecendo em troca um processo de parceria, em qualquer nível da cadeia têxtil, com o controle de qualidade Amni.

A estratégia adotada pela Fairway é semelhante à da DuPont. O critério de homologação do selo Amni é rígido. As amostras de tecidos ou confecções ou malhas, passam por um processo de avaliação técnico de qualidade visual, mercadológica, em que é medido também o grau de inovação aplicado ao produto. O critério de homologação leva em conta também o padrão de qualidade, que deve ser superior, de forma a impedir que os produtos possam ser copiados por outras empresas.

As empresas multinacionais de grande porte decidiram sustentar o padrão de competitividade no mercado nacional, por meio do desenvolvimento de selos de qualidade como *Lycra* e *Amni*, para uma nova realidade do mercado têxtil no Brasil, que sofreu severa competição por parte dos produtos importados. A diferenciação mediante o selo é de qualidade, que foi uma estratégia bem-sucedida.

A orientação básica das grandes empresas é de que toda cadeia têxtil deve adaptar-se às novas exigências do mercado, impondo a necessidade de crescente renovação da linha de produto, qualidade, seleção das empresas que utilizam os produtos básicos, seja para tecelagem, malharia ou confecção, para que o consumidor possa saber que, recebendo um selo de qualidade, ele passa a ter a garantia de que seu produto é de tecnologia de última geração.

16.18 – As estratégias para manter a competitividade no setor de malharia

Com uma dívida orçada em US\$ 244 milhões, a Hering tinha uma restrição básica à sua sobrevivência: reduzir essa dívida. O patrimônio da empresa era de US\$ 104 milhões, sendo que essa defasagem deveria ser coberta por venda de ativos. A primeira medida adotada foi a venda da Hering Nordeste, comprada pela Vicunha, em 1996, por US\$ 45 milhões. A segunda medida adotada foi a venda da Ceval Alimentos para o Grupo Bunge y Borg, que resultou no aporte de R\$ 100 milhões para a Hering Têxtil. Com isso, em 1996, foi possível reduzir a dívida para R\$ 94,5 milhões.

A venda para a Vicunha também teve a estratégia de diminuir a produção de fios, que fazia parte de uma grande reestruturação da empresa. Em vez de investir em fiação e tecelagem, a empresa decidiu investir na consolidação da marca. Hoje, 40% dos tecidos são comprados fora, principalmente no Mercosul e no Paquistão. A consolidação da marca teve várias dimensões. A

primeira delas foi aumentar a base de distribuição, com a criação de uma rede de lojas franqueadas, as Hering Family Stores, que hoje conta com 50 filiais. Além da compra do produto importado, a Hering passou a comprar fios da Coteminas, sua maior concorrente. Essa estratégia foi uma lição difícil de aprender, pois a competição por preço obrigou a empresa a comprar de sua concorrente e importar tecidos para enfrentar a competição com os produtos asiáticos muito baratos.

A estratégia da Hering foi romper uma tradição de empresa integrada, desverticalizando a produção, rompendo um princípio de fazer as roupas do começo ao fim, do fio até a confecção final. O maior patrimônio da empresa era realmente a marca Hering.

Uma outra estratégia foi introduzir, de 1993 a 1996, um programa de redução do quadro funcional que caiu de 10,5 mil empregados para 5 mil apenas. A redução de custos atingiu várias áreas da empresa, que permitiu a ela operar no mercado financeiro, lançando *commercial papers*, para ajudar no alongamento do perfil da sua dívida, tendo sido possível colocar US\$ 29,9 milhões. Este lançamento de papéis comerciais só foi possível após o anúncio, por parte da empresa, do seu enxugamento e das novas diretrizes operacionais, de compra de produtos intermediários, fios e tecidos de até mesmo concorrentes.

A estratégia para a alavancagem de desempenho foi a consolidação do processo de reestruturação administrativa e financeira. As medidas foram complementadas na linha de produtos com a redução da produção de *commodities*, como a camiseta branca básica, concentrando os esforços da empresa na confecção de produtos de maior valor agregado.

A opção por esses tipos de produtos permitiu à Hering atingir um consumidor de maior poder aquisitivo, com as marcas Omino, PUC, Mafisa, Public Image, Wrangler e Disney, com licença e pagamento de *royalties*.

A Hering relançou a sua marca mediante a instalação de uma grande rede de franquias, aumentando as antigas, de 5 franquias para 30, com adição de 25 lojas na rede. A empresa deixou de ser fabricante de camisetas e passou à empresa de fabricação e *marketing* e vestuário, que, inclusive, administra outras marcas.

Em todas as filiais e empresas franquizadas, a Hering lançou um programa de mudança de *layouts* das lojas para atingir públicos-alvo como o público jovem na mesma linha da moda norte-americana, e para manter um *status* para empresa vendedora de peças da vanguarda da moda. A estratégia se baseou no princípio de que o cliente não compra roupa, mas moda. A decisão foi reduzir a verticalização com contratação de terceiras empresas e cooperativas para fornecimento de produtos e serviços, ponto que retomaremos mais tarde.

Voltando à questão de marca, a Hering, a maior indústria de vestuário do Brasil, retomou investimentos na sua marca no setor de tecidos planos, especialmente calças e camisas, com a etiqueta Hering. A nova linha de produtos denominada Hering *Basics* foi lançada no início de 1997, logo após uma boa recuperação dos indicadores de rentabilidade da empresa.

Com base em pesquisa feita pelo Instituto Intersales, verificou-se que o desejo dos consumidores era o de comprar outros artigos que não apenas malhas, mas com a marca Hering. A

mudança de estratégia levou a uma expansão do número de lojas “franquiadas”, com ênfase na exploração da moda, no *status* de grife e produtos básicos, com toda uma linha de calças, camisas, parkas, jaquetas em *jeans*, sarja, xadrez e xambray, além de uma ampla linha de acessórios com investimento adicional da empresa em comunicação e uma campanha publicitária.

A estratégia era fornecer ao consumidor um conjunto completo de roupas básicas para o dia-a-dia na linha masculina, feminina e infanto-juvenil. Essa estratégia é um *case* de *marketing* após um profundo processo de reestruturação da empresa, com um longo processo de saneamento financeiro e operacional. Essa estratégia foi determinada pela concorrência com a Benetton, pois ou a Hering promovia uma reviravolta mercadológica ou seria deslocada do mercado pela Benetton.

A concorrência também foi estendida até a Argentina, com a ampliação de uma rede de 60 franquias argentinas, que vendem de tudo, desde a camiseta às jaquetas e até sapatos com o nome Hering. Hoje, Hering é o terceiro *top of the mind* entre as marcas brasileiras na Argentina, logo atrás da Brahma e dos Chocolates Garoto. Na própria linha de camisetas, a Hering investiu numa peça de melhor acabamento e preço mais elevado, em relação ao produto tradicional, que conquistou um tipo de usuário mais exigente, porém de maior poder aquisitivo, até então não aproveitado pela marca. O novo produto foi denominado Hering World T-Shirt.

Além de manter o público das classes C e D, ela passou a investir no segmento de “franquiados” para as classes A e B. A meta da empresa é atingir 200 lojas do tipo *family stores*. Para o aumento de participação no mercado, a diretriz da empresa não é de estar no mercado de preço, pois na guerra de camiseta abaixo de US\$ 1, sempre tem um concorrente que oferece um produto mais barato. A opção da Hering foi de manter a linha tradicional e criar uma linha de valor agregado maior.

Reduzindo custos na linha tradicional, foi possível à empresa enfrentar a concorrência asiática, que deflagrou o processo de redução de custos e diversificação da linha de produtos. Além disso, adotou uma nova marca que são duas canetas Mont Blanc contrapostas, com a inscrição chegou o *Basic do Business*, em substituição aos tradicionais dois peixinhos contrapostos.

Os únicos choques que a Hering não conseguiu neutralizar foram os externos: um macroeconômico, que foi o choque do câmbio; e o outro os reflexos da crise asiática, que acabaram comprometendo as exportações da companhia em 1998, levando-a ao vermelho novamente. As vendas externas da Hering caíram de 18% da receita para 9%.

Muito embora a companhia tenha logrado melhorar no item das despesas operacionais e financeiras, apesar do lançamento de eurobônus e de um financiamento do BNDES de R\$ 13 milhões para sua automação, ela sofreu duras penas devido ao choque cambial e à queda da demanda dos países asiáticos. Mas sem dúvida a empresa é um resultado bem-sucedido de uma experiência de sair de uma dívida de mais de US\$ 200 milhões e conseguir equacioná-la, por meio de táticas e estratégias internas impostas à empresa com novas disciplinas mais duras e pesados sacrifícios.

16.19 – Reestruturação e competitividade: o caso da Maju indústria têxtil

No setor de malharia, a Maju Indústria Têxtil logrou superar as dificuldades decorrentes da abertura do mercado nacional aos produtos importados, apoiada por sua controladora, a Marisol,

mediante um processo de reestruturação que levou quase três anos. A diretriz fundamental da indústria sediada em Blumenau, Santa Catarina, foi redirecionar seu conjunto de produtos para maior valor agregado modernizando seu parque fabril.

Marca tradicional na linha de roupas íntimas, a Maju teve de rever seu foco de atuação depois da venda para a Marisol. Sua produção de confecções em malha passou a ser centrada em roupas femininas, com participação de 38% no faturamento anual; e em novos modelos masculinos, que respondem por 30% do faturamento anual; restando 32% na linha de roupas íntimas. A diretriz é alcançar altos níveis de produção de roupas íntimas, iniciando, também, a produção de cuecas. A meta da empresa é aumentar o faturamento por meio de três estratégias básicas: lançamento de novos produtos; fortalecimento da equipe de vendas, com o objetivo de aumentar a distribuição no País; e consolidação da marca Maju associada a produtos de alta qualidade.

Para alcançar esses objetivos foi feita uma reestruturação com base em uma pesquisa segundo a qual 60% dos entrevistados identificaram a qualidade como um ponto forte da Maju. Daí ter sido desenhada essa diretriz básica de associar o nome à qualidade do produto.

Para chegar ao ponto de introduzir as novas estratégias, foi necessário um processo de reestruturação financeira da empresa, por meio da compra da Maju pela Marisol. Com a nova controladora, uma das maiores empresas têxteis do Brasil, foi possível desenhar um quadro mais claro contendo as estratégias a serem adotadas, em termos de produção e comercialização dos produtos. Além disso, a empresa reduziu o quadro funcional, fechou setores de malharia, beneficiamento e estamparia, transferindo essas atividades para a Marisol, sediada em Jaraguá do Sul, Santa Catarina, além da dispensa e redução de despesas em toda sua área administrativa.

A Marisol decidiu incrementar as suas vendas no mercado externo como saída para enfrentar a concorrência dos produtos nacionais e estrangeiros nos mercados domésticos. A meta é atingir mercados latino-americanos, iniciando com a Argentina e o Paraguai, que estão entre as prioridades da empresa; ampliando, também, suas vendas nos seus mercados tradicionais, que são Itália, Bolívia, México, Chile e alguns países da América Latina.

Foi feito um investimento de ampliação da capacidade produtiva no Estado do Ceará, com incentivos fiscais, em uma nova unidade fabril, com custo de US\$ 16 milhões para o primeiro módulo de implantação de uma grande fábrica. A associação Marisol e Maju adquire, com a Marisol Nordeste, um novo parque fabril de tecnologia moderna.

A empresa programou também investimentos de US\$ 8 milhões para a compra de novas máquinas e equipamentos, dentro de uma estratégia de aumentar a produtividade e a competitividade da empresa, na linha de qualidade de produtos de alto valor. Além de investimentos complementares, foram gastos US\$ 4 milhões em propaganda e *marketing*, para promoção da marca junto à rede de lojistas. Como a Hering e a Maju, a Marisol mudou o perfil de seus produtos, mantendo a linha de produtos básicos ou *commodities*, fortalecendo coleções de maior valor agregado, inclusive lançando uma nova etiqueta, há alguns anos atrás, denominada Criativa.

Para o enxugamento do parque fabril foram fechadas, em 1993, quatro das nove unidades do grupo, além de uma concentração de investimentos em modernização do parque fabril. A estratégia de melhoria do parque fabril em Santa Catarina conta com o programa de desenvolvimento da empresa catarinense (Prodec), que prevê o financiamento das indústrias locais mediante um desconto de até 75% do ICMS devido. Este incentivo poderá ser usado por 10 anos e as primeiras parcelas do financiamento podem ser pagas em 60 meses, podendo ser amortizadas em até 144 vezes a juros de 6% ao ano.

Dentro do Prodec, a Marisol investirá R\$ 67 milhões (criando 920 empregos diretos) para a modernização de suas fábricas, a Maju, tem investimentos previstos da ordem de R\$ 14 milhões para dobrar a capacidade de confecção em malhas e tecidos planos (350 novos empregos), a Renaux tem investimentos de R\$ 38 milhões (125 novos postos de trabalho) e a Sulfabril, que atua na produção e confecção de malhas, pretende modernizar sua fábrica por meio de investimentos de R\$ 83 milhões em cinco anos, com geração de 1.067 empregos.

Para manter um bom nível de competitividade no setor de malharia foi necessário que a Marisol procedesse a uma total revitalização da empresa, introduzindo um choque de modernização para recuperar a competitividade, com a aquisição de máquinas e equipamentos e dobrar a capacidade produtiva, além de introduzir novos produtos. Este é um caso interessante de um choque de revitalização completa e redesenho do parque fabril, que já está produzindo resultados mediante o aumento do faturamento.

16.20 – Confecções: estratégia e competitividade

No setor de confecções a competitividade foi mantida por meio de estratégias empresariais, que têm, no caso da confecção Guararapes, controladora da rede de lojas Riachuelo, a terceira maior fabricante nacional de vestuário, um estudo de caso interessante.

Para fazer face à concorrência no mercado interno, inclusive com produto importado, a empresa elegeu uma meta de aumento de 20% na produção a partir de 1998, para atingir um volume de 14 milhões de peças. Tradicional fabricante de camisas, bermudas, calças sociais e *jeans*, a confecção Guararapes é um *case study* interessante, em virtude do conjunto de reformas introduzido na empresa.

Com a concorrência de produtos do exterior e o acirramento da concorrência interna, o setor de confecções, principalmente no caso de redes de lojas, como no caso da Guararapes, houve uma queda de lucros, em decorrência de uma retração na demanda e foi necessário introduzir um conjunto de reformas na empresa para recuperar o campo perdido no mercado interno.

As estratégias adotadas são até certo ponto audaciosas. Em primeiro lugar, passou-se a oferecer pagamentos parcelados ao consumidor, de até 7, 8 e 9 vezes, sem entrada, com juros de 3,95% ao mês. Só a introdução dessa estratégia aumentou as vendas em 20% das lojas, superando a expectativa, que indicava uma participação de apenas 10%.

O mercado consumidor teve uma boa aceitação no novo plano, levando a empresa a crescer suas vendas. A rede de lojas, com 52 lojas no País, foi estudada em detalhes, tendo sido identificada

a necessidade de investimentos, em 1998, da ordem de 40 milhões de reais. Os investimentos tiveram como objetivo a abertura de mais 4 lojas na Grande São Paulo, a reforma de outras 4 lojas e o fortalecimento da marca, por meio de campanhas de *marketing* e propaganda.

Parte desses recursos se destinou a lastrear as operações de crediário, principalmente na região paulista, onde foi feito lançamento do sistema de crediário com 10 grandes lojas em São Paulo, como âncoras de *Shopping Centers*. Com o regime de incentivos fiscais foi possível ainda inaugurar em 1998, uma nova unidade fabril em Natal, Rio Grande do Norte, que concentrará as produções de roupa de malha: um investimento com o custo de US\$ 4 milhões, com a capacidade de fabricar 20 mil peças por dia.

16.21 – Concorrência e estratégia de *marketing* no setor de *jeans*

A demanda no mercado brasileiro está estimada em 120 milhões de calças *jeans* a mais, nos bons anos de vendas. Desse total, apenas 12 milhões, cerca de 10%, são calças da categoria *blue jeans premium*, comprados pelos consumidores das classes de renda A e B. O setor produtor brasileiro é um dos mais pulverizados e atomizados do segmento de confecção de *jeans*. O mercado é disputado e abastecido por cerca de 3 mil marcas diferentes, na sua maioria produzida por confecções de pequeno porte. Qualquer marca conhecida, a não ser as mais famosas, não detém mais que 1% do consumo estimado. Isso levou os gigantes do setor a desenvolverem uma nova estratégia de *marketing* do produto, como no caso da empresa Levi Strauss & Co.

Famosa pelo seu modelo 501, que tornou-se um ícone, o *jeans* da Levi's passou a enfrentar uma severa concorrência de confecções de *jeans* em todo o mercado nacional. A companhia tem sete parceiros comerciais, entretanto a produção da 501 é reservada para seu principal parque de confecção, onde está a subsidiária da Levi Strauss & Co. dos EUA, localizada em Cotia, na Grande de São Paulo. A empresa busca parcerias para a fabricação da 501, mas poucas empresas têm equipamentos suficientes para realizar as 42 operações diferentes que a produção de uma calça como a 501 exige.

A estratégia para vencer a concorrência no mercado interno e as eventuais importações consistiu na eliminação da produção da conhecida *orange tapes*, ou etiqueta laranja, passando a fabricar uma nova marca *premium* voltada para a classe A, disposta a desembolsar mais de US\$ 50 por uma calça, com uma nova etiqueta denominada Levi's Red Tape. A Levi's enfrentava concorrentes grandes como a Lee e a Wrangler, além de outras grifes como a Zoomp, M. Officer, Fórum, Triton, Ellus e Iódice, cujos preços estão acima de R\$ 60 por unidade.

Apesar de o mercado brasileiro ser de grande potencial de consumo e o maior da América Latina, a Levi Strauss, que chegou a ter 1.400 empregados nos anos 80, hoje tem 400, com uma meta de produção mais modesta de 7 a 8 milhões de peças por ano, porém, com produtos de qualidade e preços mais elevados.

Devido à concorrência no mercado e também ao fato de que a geração que usou a 501 envelheceu e a nova geração optou por novos e diferentes tipos e modelos, a estratégia da Levi Strauss no Brasil consistiu em trabalhar com produtos *premium* com preços a partir de 50 dólares a peça, disputando o mercado na classe A.

A estratégia da empresa para enfrentar a concorrência partiu de uma terceirização da manufatura de tecidos, como lavagens e enxágües, com uma diretriz de habilitação de parceiros comerciais, já que a Levi Strauss exige que as empresas escolhidas para a parceria se dediquem com exclusividade à prestação dos serviços.

A empresa decidiu definir sua identidade diferencial, abandonando a categoria de vendas massificadas, para adotar uma nova diretriz de fabricante de marca *premium* voltada para uma elite de consumidores, que consegue pagar mais de US\$ 50 por uma calça. O investimento estratégico mais importante foi nos canais de distribuição que foram racionalizados e redefinidos sem o produto popular. A calça não apareceu mais nos magazines e nas grandes redes de lojas. Ao longo de três anos a Levi Strauss do Brasil vem requalificando seus vendedores e mantendo presença em pontos de vendas multimarcas, mas privilegiando lojas próprias que hoje somam cerca de 250 unidades. A empresa concentrou sua propaganda e seu principal produto nessa rede ampliada de lojas. Todo o esforço para vencer a concorrência e manter a competitividade da marca concentrou-se em produtos de elevado valor e no esforço de *marketing*.

Idêntica estratégia foi a adotada pela Lee, tradicional marca de *jeans* que também passou por *reestruturação* no País, a partir da liderança da empresa matriz dos EUA, V. F. Corporation. Os investimentos da Lee concentraram-se num plano de ampliação do número de franquias, que deverá crescer das atuais 39 para 100 até o ano 2000, reformando completamente o padrão das lojas e seguindo um modelo desenvolvido pela empresa D&A Design Contracts Ltda., de Londres, que redesenhou para todas as lojas da marca, no mundo inteiro, um novo projeto baseado em acessórios metálicos e pôsteres dos produtos da marca.

A revolução do *design* das lojas parte de uma distribuição dos produtos na prateleira de forma padronizada e as novas franquias estão sendo instaladas a partir desse novo *design*. A empresa adotou o sistema de franquias há cerca de 3 anos como estratégia de *marketing* e na medida do possível, estimulará os antigos “franquiados” a reformar as lojas, porquanto não havia no passado uma padronização para utilização da marca nem uma definição do melhor tamanho da loja.

O crescimento da empresa se dará por meio da implantação de três lojas em *shopping centers* de Interlagos, Jardim Sul e no Shopping Metrô Tatuapé em São Paulo, além de novas franquias em Campina Grande, na Paraíba, em Londrina, no Paraná e em São José dos Campos, em São Paulo. Para fazer face às novas despesas, a Lee cobra de seus “franquiados” taxas de *royalties* e publicidade.

A empresa reforçou os critérios de escolha dos “franquiados”, mediante rigorosa análise do perfil profissional do candidato, da sua experiência no ramo de vestuário ou em qualquer área de comércio e do seu espírito empreendedor. A empresa prefere franquiar, prioritariamente, as regiões de alta densidade demográfica e de elevados níveis de renda. Os investimentos de *reestruturação* da propaganda, para enfrentar a concorrência dos produtos nacionais, precisou de investimentos da ordem de US\$ 15 milhões. Diga-se de passagem, apenas *um terço* do que a V. F. Corporation pretende investir nos próximos anos. A característica predominante nas confecções de *jeans* foi a

valorização do produto, no caso da Levi's, e a valorização de todo o sistema de vendas, como no caso da Lee.

Além da Lee, a V. F. Corporation detém a propriedade da Wrangler, que foi retomada de um licenciamento da Hering e do Grupo Vicunha, passando a ser gerida diretamente pela V. F. Corporation. Como o Brasil é um dos maiores mercados de *jeans* do mundo e oferece enormes oportunidades de crescimento, as empresas internacionais estão desenvolvendo novas estratégias de *marketing* para fazer frente à concorrência do produto nacional em um mercado marcado por um grande número de competidores de menor porte.

No caso da Staroup, empresa ainda às voltas com um processo de concordata, o processo de reestruturação da empresa foi profundo. Em primeiro lugar, a empresa reduziu suas vendas externas ao mero limite de cumprimentos dos contratos firmados em 1996, com vendas de 1,5 milhões de peças (50% do total da produção da empresa) e concentrou todo seu esforço no mercado interno. Uma decisão importante foi deixar as grandes redes de vendas de *jeans* e concentrar-se em pequenas lojas.

A decisão foi enfatizar as vendas no mercado interno, a partir de sua unidade fabril de Botucatu, no interior de São Paulo. Na linha de produção, o prazo de entrega reduziu-se para um terço, de 45 para 15 dias, o que acarretou uma redução significativa de custos de estoque. Além disso, foram feitos investimentos em informática e tecnologia. Cerca de 1.000 de seus 1.100 funcionários passaram a ser mão-de-obra terceirizada por intermédio de quatro cooperativas. A empresa manteve a “inteligência” e terceirizou toda a mão-de-obra, reduzindo muitos custos de produção. Em decorrência das mudanças de enfoque no mercado interno e redução de custos por terceirização, a empresa espera voltar a negociar e captar recursos por meio do lançamento de ações em bolsa.

16.22 – Estratégias competitivas no mercado de *lingerie* e roupas íntimas

O Brasil é um dos grandes mercados mundiais, movimentando uma soma total de US\$ 1 bilhão de vendas anuais. Para enfrentar a concorrência, cada empresa adotou uma determinada estratégia. No caso da Du Loren, a empresa investiu US\$ 500 mil no lançamento de uma nova moda denominada moda microfibrã, composta de 13 modelos de combinação entre si, feita com tecido considerado uma revolução nos produtos confeccionados em *lycra*.

A Du Loren resolveu investir também na linha masculina, criando uma coleção de pijamas para homens, colocando sua etiqueta na moda de noite masculina. A empresa tem uma rede de distribuição de 16 pontos de vendas em todo o Brasil, mas concentra suas vendas nas classes de rendas A, B e C.

O seu novo lançamento, a moda de microfibrã, é uma revolução nos produtos confeccionados em *lycra*, pois o tecido possui microporos pelos quais o pêlo pode respirar.

A empresa foi obrigada a redirecionar suas coleções a partir de mudança no comportamento dos consumidores e consumidoras, que compravam por impulso e passaram a comprar o produto por necessidade.

Parte da estratégia da Du Loren consistiu em terceirizar a sua produção, adotando o sistema de acordos de parceria. A terceirização foi uma decisão de redução de custos importante porque a partir desse sistema, a empresa paga menos encargos sociais e há menos problemas com material. O papel da empresa é de supervisionar a produção dos fornecedores, para que as peças tenham o mesmo padrão de qualidade a partir de inspeção feita pela própria Du Loren.

A empresa aposta na produção de Linha Noite, tanto feminina como masculina, pois esse segmento é de alto valor adicionado. Enquanto uma peça íntima custa 8 reais, uma camisola com novo desenho e grife pode ser vendida por 30 reais. Em todo o setor a concorrência levou a uma substancial redução da margem de lucratividade, impondo uma disciplina de redução de custos em todas as empresas.

A empresa aposta na qualidade da *lycra* da DuPont e no ponto forte da marca, que sempre foi a inovação de cores de forma bastante arrojada. A cada nova coleção são lançadas novas cores que “provocam” as consumidoras de roupas íntimas. Os fabricantes de *lingerie* amargaram uma redução grande na demanda, depois que as consumidoras deixaram de comprar por impulso nos anos de inflação e passaram a comprar o estritamente necessário. O setor se distingue pela sofisticação, porém será difícil reativar as compras por impulso, pois a tendência de compras por necessidade define uma tendência final nesse mercado. O mercado de consumo de *lingerie* no segmento calcinhas caiu em termos *per capita* de 9 para 6 peças nos últimos 4 anos o que indica uma nova tendência do mercado, corroborada por pesquisas feitas pela DuPont.

A estratégia das empresas de médio e grande porte que ganharam mercado nos últimos anos foi de lançamento de linhas mais sofisticadas, pois o público consumidor procura produtos diferenciados. As empresas de todos os segmentos têxteis investiram em linhas de produtos de maior valor agregado, logo após a abertura e a implantação do Plano Real. Os consumidores passaram a dispor de renda pessoal disponível para comprar produtos de melhor qualidade e preço mais alto. Em seguida, principalmente após o Plano Real, os consumidores passaram a preferir a linha branca (as prestações de eletrodomésticos). Com isso, caiu muito a demanda por têxteis e muitos setores sofreram. Isso ajuda a entender porque as empresas investiram em produtos de maior valor, acreditando no mercado, mas acabaram perdendo vendas. Acredita-se, contudo, como apostam as empresas, que quando passar o período de pagamento destas prestações, a demanda voltará a crescer. A De Millus é uma empresa forte no segmento de sutiãs, mas produz também meias e acaba de lançar uma linha de cosméticos com a marca própria. A De Millus atua, porém, como empresa de menor porte no segmento de calcinhas, o mais atingido pela redução do consumo.

A empresa ainda investe no setor de *glamour* e sedução, como um importante ingrediente no mercado consumidor do Brasil.

Como resultado da queda do mercado de consumo e para sustentar sua posição nesse mercado, a DuPont iniciou intenso programa de *marketing*, visando dar mais expressão ao setor de *lingerie*, com o objetivo de elevar os níveis de vendas, imprimir um novo ritmo de crescimento do consumo de seus principais produtos (como a *lycra*).

A DuPont contratou para pesquisa de campo um instituto denominado *Research International* que fez um estudo entre todo o mercado, desde a consumidora *teenager*, à partir dos 13 anos, até a mulher madura, com mais de 45 anos. A estratégia da empresa foi lançar a qualidade dos seus produtos e valorizar a *lingerie* por meio da descoberta de novas oportunidades de colocação de produtos, com três metas fundamentais: conforto, sedução e muita moda. Novos tecidos foram lançados, como a *lycra* em combinação com o *náilon* multifilamentos, recentemente lançado pela Fibra/DuPont.

Além disso, a empresa investiu na mistura da *lycra* com o *micromattique*, um novo filamento de poliéster importado da DuPont dos EUA (novo no mercado nacional). E uma terceira inovação em ternos de linha de produtos foi o tecido composto por *lycras* de 30 denier e náilon também de 30 denier, voltado para malha. Produtos de melhor qualidade que conferem melhor caimento no tecido e fluidez para *lingerie* noite.

A DuPont lançou também tecidos com aspecto *fashion*, um trabalho que a empresa está desenvolvendo de seguir o *design* internacional com renovadas cartelas de cores, para cada temporada, baseados na moda européia. A empresa está promovendo uma revolução em termos de assistência técnica aos confeccionistas e fabricantes de rendas, fitas elásticas e outros acessórios.

A estratégia competitiva dos grandes fabricantes de produtos intermediários foi tentar promover um autêntico renascimento da *lingerie* para sustentar as vendas no mercado interno com assinalada tendência de queda. Para isso foi dada assistência técnica na linha de venda para cerca de 4.500 lojas especializadas e grandes magazines com promoções e atividades de propaganda e *marketing* visando conferir uma maior visibilidade aos novos produtos e as novas coleções a partir do produto *lycra*. A DuPont fez uma associação importante com 4 grandes marcas brasileiras visando recuperar a imagem de produto de moda. A Valisére é uma dessas empresas que lançou novas coleções com novas cores e com novo *design* internacional. Uma outra empresa que participou desse esforço foi a Darling, que utilizou os microfilamentos com *lycra* em novas coleções que proporcionam o toque extra-macio sugeridos pelos criadores do fio.

Cada empresa deveria lançar um conjunto com cerca de 1 dúzia de modelos. A estratégia da Darling foi a apresentação de alguns modelos com característica de roupa externa, muito a gosto da moda recente, inclusive com cores como o azul *jeans*, com tonalidade diferenciada, além das cores tradicionais, branco, preto e natural. Mas o traço distintivo é o toque suave que a peça tem. Todo o esforço foi desenvolvido no sentido de estabilizar a tendência do consumo evitando que as vendas caíssem, seguindo uma tendência de todo o setor de confecção.

O Brasil vende normalmente neste mercado US\$ 1 bilhão. Mas em anos de crescimento de vendas podem atingir 50% a mais, com um volume global de vendas de US\$ 1 bilhão e US\$ 500 milhões. O Brasil é um mercado que produz e vende 450 milhões de peças por ano, sendo cerca de 310 milhões de calcinhas e 140 milhões de sutiãs.

Todo o esforço foi feito pelas grandes empresas como a DuPont, em associação com grandes fabricantes de roupas íntimas, no sentido de lançar novas coleções, novos produtos, novas cores e sustentar o consumo doméstico. A queda acentuada no mercado em cerca de 30% exigiu novas

disciplinas de associação entre os produtores do insumo básico e os grandes confeccionistas, no sentido de estabilizarem vendas em um primeiro momento e tentar reverter o processo de queda de vendas no mercado interno, em um segundo momento.

Um acordo orquestrado entre fornecedores de matéria-prima e confeccionistas estava fadado ao sucesso, como uma estratégia competitiva destinada à manter um elevado padrão dos produtos na linha de roupas íntimas.

16.23 – Estratégias para manter competitividade no segmento de meias

A empresa gigante do setor é a Lupo que conta com uma rede de distribuição no mercado interno de 40 mil postos de vendas, além de ser atuante no setor de exportações. Para diversificar sua linha de produções a Lupo investiu na linha esportiva, além das suas tradicionais linhas de meias.

Os investimentos somaram uma nova dimensão à estratégia da empresa que passou por um processo nos últimos três anos, de atualização tecnológica com a meta de duplicar ou, pelo menos, aumentar de oito para 10 milhões de pares de meias esportivas. A Lupo produz 46,2 milhões de pares por ano e pretende expandir sua produção mediante investimento em maquinário novo importado da Itália, da ampliação das instalações e da construção de novas unidades dentro da fábrica.

A empresa investiu, desde 1994, US\$ 15 milhões na substituição de teares obsoletos por teares de última geração. Hoje, praticamente todos os 1.000 teares são tecnologicamente avançados, com uma produção de 20 pés de meia por hora por tear, média esta que corresponde a padrões de competitividade internacionais em termos de produtividade.

A empresa pretende, atraída por incentivos fiscais, estudar a possibilidade de instalação de nova unidade fabril no Norte ou Nordeste do País. As decisões de investimento nas linhas de meias esportivas decorrem do fato de que, a cada ano, a empresa tinha praticamente zerado seus estoques de produtos nessa linha.

Um outro segmento importante é das meias-calças femininas, com concentração sazonal das vendas nos meses frios. Uma outra linha é o investimento no setor de cuecas. Com uma posição estratégica de preços mais baixos que a concorrência, resultando em vendas de maior volume. A atuação da Lupo nas exportações é importante, tendo praticamente quase quadruplicado suas vendas externas nos últimos quatro anos.

A empresa tem representantes fixos em Portugal e escritórios em todos os países da América do Sul, além de iniciar uma linha de negociações avançadas para retomar suas negociações no mercado dos EUA. A meta da empresa é que as exportações atinjam pelo menos 5% do faturamento total da empresa.

Em termos de mercado externo a Lupo tem concentrado esforços no mercado argentino que absorveu 60% de exportações e no mercado paraguaio que ficou com 20% e os restantes 20% estão em vendas no Uruguai, Bolívia, Venezuela, Portugal e Líbano.

A Lupo pretende investir no baixo consumo *per capita* de meias no Brasil, atualmente na casa de três pares de meias femininas, por ano. Na Argentina, a demanda chega a 12 pares *per capita*, por ano; nos EUA a 22; na Europa a 25; e no Japão a 30. O Brasil tem ainda um enorme mercado para ser conquistado, mas a empresa necessita de avanços tecnológicos para a redução de custos; o que tem sido feito gradualmente desde 1994. O investimento feito a partir daquele ano em modernização logrou manter a competitividade da empresa, a partir da implantação de sua fábrica no município de Araraquara, interior de São Paulo.

No Brasil, a Lupo assumiu a linha Speedo marca de propriedade da internacional Multi Esporte, para quem a Lupo paga *royalties*. O acordo de licenciamento é um grande passo em direção à internalização no Brasil de uma marca de reputação mundial.

A estratégia é associar a meia produzida no Brasil ao produto Speedo internacional, elevando o padrão de qualidade do produto. Serão usados novos processos de fabricação e matérias-primas de melhor qualidade. As inovações atingem também alterações de *design*, aproximando-se do padrão internacional, *layout* de pontos de vendas, embalagens, anúncios em mídia, imprensa, campanhas, *outdoors* e *displays*, para a venda do produto com a marca Speedo. Com esta grife foi possível à Lupo desenhar uma estratégia para “entrar pesado” no setor de meias esportivas.

16.24 – Malhas esportivas: estratégias e competitividade

Apesar de o Brasil ser um dos maiores mercados mundiais para malharia esportiva no segmento de diversos esportes, entre eles o futebol, o mercado apresenta uma certa tendência de saturação nos níveis de consumo. Disputam esse grande mercado nacional empresas como a Brapa, a Delerba, a Doutex, a TDB, a Pettenati e a Campeã, empresas detentoras de *know-how* na área de malharia esportiva.

O traço marcante dessas indústrias, que apresentavam até o passado recente peças esportivas de elevado preço, foi promover uma modernização tecnológica nos últimos anos e lançar uma nova geração de artigos que, além de beleza, reúnem propriedades funcionais para quem faz esporte.

A Brapa Indústria Têxtil, trabalha exclusivamente nesse segmento, com uma estratégia de investimento em propaganda nas modalidades de futebol, preponderantemente, assim como em outros esportes, também. A tônica do *marketing* da empresa foi divulgar junto ao consumidor informações acerca dos avanços tecnológicos e tentar diferenciar seus produtos com alguns *top* de linha como conforto, *coolmax* e *lycra power* a partir de *design* nacional mesclado com *design* internacional. A empresa investiu para acabamento especial que dará aos tecidos de malha uma qualidade de transportar o suor de dentro para fora da roupa, aumentando o rendimento do praticante que leva a sério o seu esporte.

A Brapa é fornecedora de malha para confecções que produzem marcas conhecidas como a Kapa e Umbro. Os investimentos da empresa são seu carro-chefe que pretende triplicar a sua venda de 100 toneladas/mês nos próximos dois anos. A tendência de consumo de camisetas de futebol foi de estabilização e é necessário introduzir novos produtos e diversificar a linha esportiva. A empresa passou a pesquisar outros segmentos de esporte, como Vôlei e Basquete.

Essa tem sido a estratégia da Brapa para tentar uma relativa estabilização ou nivelamento do consumo de todos os tipos na linha de camisetas de futebol, que são fabricadas a partir de licença dos times.

O Brasil seguiu uma tendência mundial de estabilização nos níveis de consumo que levou a uma concorrência acirrada no mercado interno. A empresa Delerba de confecção esportiva, cresceu suas vendas até 1993. A partir daí, firmou-se como fabricante de malhas para o setor esportivo e também como marca de produtos de moda na linha de futebol. A estratégia da Delerba consistiu numa verticalização da produção, atuando em diferentes etapas da produção têxtil, desde a texturização de fios até a confecção, mantendo no varejo a loja conhecida pela marca Sport Look.

Na malharia, a empresa produz um volume importante de tecidos de algodão e uma mescla de tecidos de algodão com 30% de fibra natural e 70% de fios sintéticos. A Delerba, seguindo uma tendência das empresas do setor, diversificou a partir de uma relativa saturação, num segmento de esporte clássico, atuando em agasalhos esportivos com coleções seguindo uma tendência de grife da moda, em que os consumidores passaram a olhar para os agasalhos esportivos como preferência.

O mercado que tem crescido é o mercado do *fitness*, devido à explosão do consumo dessa modalidade pelos praticantes de exercícios físicos em todas as academias, tanto do público masculino quanto do público feminino.

A Doutex tem como seu carro-chefe a moda esportiva. Uma grande empresa do setor com a malha circular feita com multifilamentos de poliéster, trevira multisoft, na linha de sua marca conhecida New Soft e o suplex que é uma malha circular de poliamida da fibra Dupon.

O primeiro conjunto de produtos vai para os esportes aquáticos, hidroginástica, pólo e natação, com fio tinto de alta solidez das cores e o segundo para a linha do *fitness*, por sua habilidade de absorção e transporte do suor.

No passado recente os artigos para *fitness* eram produzidos por confecções de moda praia, utilizando os mesmos jérseys para maiôs. Parte desse mercado foi tomado por um novo produto da empresa Doutex de alta elasticidade e sustentação. O resultado foi o lançamento há três anos do New Soft utilizado por marcas como a Nike.

O desenvolvimento do mercado do *fitness* foi de tal magnitude que apareceram feiras especializadas em esporte que trouxe maior transparência à qualidade dos tecidos, que é o centro das apostas das indústrias, com novos produtos surgindo a cada momento.

A TDB investiu num segmento da malha para a prática desportiva e para moda, combinando coleções nas duas linhas explorando uma tendência das pequenas confecções de apresentarem às lojas de academias inovações no *design* dos *tops* e agasalhos esportivos. Essa estratégia vem resultando em maior lucratividade da empresa que está investindo em testes com *lycra power* e outras composições de tecidos para oferecerem produtos inovadores no campo esportivo.

A Pettennati também lançou uma nova coleção de artigos especialmente desenvolvidos para a prática de esportes de ginástica, corrida, ciclismo, futebol e tênis. A malha é feita com microfibras poliéster dacron e integra a chamada linha de tecidos inteligentes.

A Campeã, sediada em Joinville, Santa Catarina, investiu na modernização no setor de malharia nos últimos anos, para se manter numa posição de destaque entre as concorrentes. Um segmento de resto que sofreu a concorrência de produtos importados de baixo preço e das fábricas informais situadas no Brasil. Para enfrentar essa concorrência a empresa reforçou a sua competitividade no *marketing* e qualidade. Para assegurar a qualidade do seu produtos e preservar a sua etiqueta, a Campeã trabalha com uma estrutura verticalizada que vai desde a fiação do algodão até o produto confeccionado.

A empresa abriu uma linha de exportação para os EUA, que hoje absorve cerca de 50% das suas linhas de produção. Nesse canal de comercialização foram colocadas blusas de malha em fio-tinto listradas, produzidas para a etiqueta Gap, já com 5 anos de existência de associação com empresa americana. A Campeã foi forçada a “manobrar” em termos de diretiz de trabalho para fortalecer sua competitividade a partir do desaquecimento da demanda, por artigos de futebol no Brasil, investindo, a exemplo das outras empresas, em pesquisas na linha de vôlei e basquete.

Lançou uma novidade que é a malha tubular com 58 centímetros de largura que permite a fabricação de camisas sem costura eliminando uma parte importante da confecção dessa linha que era a etapa de confecção. Lançou novos produtos com participação dos tecidos em poliéster jacquard, produzidos com a microfibril Setila na parte interna e o multifilamento Multisoft Trevira na parte externa, tecido este desenvolvido com a intenção de facilitar o transporte do suor para fora do corpo.

Pode-se constatar que nessa linha de fibras e malharia esportiva as empresas conduziram estratégias empresariais diferenciadas a partir de um choque decorrente de uma relativa saturação do mercado interno e do aparecimento de produtos, de baixo preço no mercado, originários de importação e de um grande número de pequenas confecções que exerceram uma concorrência muito acirrada com as empresas tradicionais em termos de preço, muito embora com qualidade inferior não comparável com a qualidade dos produtos das empresas líderes do setor, que investiram em tecnologia e qualidade dos tecidos.

16.25 – Conclusões

Podemos resumir as estratégias dominantes das empresas em alguns pontos chave importantes. O primeiro é o pesado investimento de modernização e incorporação de tecnologia de ponta. A resposta para o desafio representado pelo produto importado consistiu no aumento da capacidade de produção, com a importação de tecnologia de última geração.

Em segundo lugar, em ordem de importância, foi feita a reforma de gestão da empresa, que incluiu, além de pesados investimentos em gestão e reforma administrativa, a redução dos quadros funcionais e captação de recursos de incentivos fiscais para implantação de novas unidades fabris, como no caso da Cedro Cachoeira e da Coteminas. As empresas de grande porte se beneficiaram também dos incentivos fiscais, como forma de reduzir o peso da tributação sobre a competitividade do setor (questão que será avaliada em outro capítulo desse trabalho).

Outras características importantes são a busca de parceria e a fusão em grandes conglomerados. Estas estratégias foram necessárias não só por razões de escala, mas principalmente para consolidação de posição competitiva dentro do mercado nacional e nas exportações. Uma

outra característica importante foi a manutenção e o incremento dos projetos de investimento. Apesar dos choques externos no ambiente macroeconômico, as empresas que já vinham fazendo investimentos mantiveram seus ritmos de novas inversões de capital, construção de novas fábricas, e desativação de unidades fabris menos produtivas.

No setor interno das empresas, as principais estratégias adotadas para reforçar a competitividade foram a redução do quadro funcional a adoção de novos sistemas de gestão, planos estratégicos e medidas destinadas à reduzir custos. Uma outra estratégia importante foi a centralização em uma grande unidade gestora da distribuição dos produtos, por meio da criação de representantes regionais e vendedores, treinados para seguir uma linha estratégica também muito importante que foi a assistência técnica aos clientes.

É preciso atentar para o fato que a capacidade de competição das empresas nacionais no mercado externo é muito pequena. Portanto, as empresas líderes têm de “puxar” um esforço no sentido de modernização e conquista dos mercados externos. O Brasil é muito competitivo em tecidos pesados como brins e índigos, mas em outros produtos não somos competitivos em escala mundial.

Em termos de normalização da competitividade nos mercados internos, é de se esperar que com a desvalorização do real ocorrido no início desse ano, e considerando que o produto estrangeiro também acumula impostos ao entrar no País, a competição pode ser enfrentada com preços compatíveis aos produtos do exterior. Após todo esse processo de reestruturação pelo qual passaram as empresas, criou-se uma nova geração de empresas, como as grandes do setor, que podem ser chamadas de “pós-abertura”. Essas empresas seriam aquelas que existiriam no Brasil, caso não tivesse havido a reserva de mercado e o protecionismo por tanto tempo.

Entretanto, reiteradas têm sido as advertências de que é preciso que o Estado proteja a concorrência e a defesa comercial da cadeia como um todo, não só do algodão, mas também dos produtos de toda cadeia, principalmente de tecidos e confecção, pois mesmo as empresas mais eficientes não podem competir em condições de concorrência desleal. Assim, legalizar “o comércio” significa o Estado assegurar condições de competitividade da empresa nacional dentro de um quadro de importações absolutamente legais, que não são os casos de importações subfaturadas e mediante a entrada ilegal no País de tecidos e de confecções e dos subsídios do algodão. A defesa da concorrência comercial é um ponto importante no papel do Estado. Ao enfraquecer essa dimensão, que é uma atribuição precípua do Estado, enfraquecemos a competitividade do setor.

Um outro fator importante a assinalar foi a relativa desvalorização dos “papéis têxteis” devido a toda crise de endividamento do setor. Apesar do fato de que o volume e o porte dos investimentos podia interessar a investidores institucionais e facilitar também a colocação de papéis no mercado, verifica-se que com os indicadores econômico-financeiro do balanço as empresas, não puderam recorrer (no momento) ao mercado de ações. Se as empresas fossem utilizar o mercado de ações teriam de colocar papéis a preços muito baixos (hoje no mercado). Esta é uma avaliação a partir da análise feita no capítulo referente a indicadores econômico-financeiros e a partir da análise dos casos das empresas em que se destacam grandes níveis de endividamentos, mesmo para empresas que operam já com ações em Bolsa e para as empresas de capital aberto.

Há um círculo vicioso entre a geração de resultados, colocação de papéis em Bolsa com bons preços, saneamento dos débitos e novos planos de investimentos. Isso não está acontecendo. Na verdade, os maus resultados dos balanços dificultam a colocação de papéis em Bolsa, que por sua vez não permite a solução do problema mais crítico que é o de endividamento das empresas. Esse círculo vicioso elimina as possibilidades da utilização no mercado financeiro por parte mesmo de grandes empresas, com elevado padrão de competitividade na parte operacional. Tanto é que algumas empresas geram resultados operacionais satisfatórios (em todos os tipos de empresas estudadas), mesmo as médias e pequenas empresas, mas o serviço da dívida limita a capacidade de alavancagem da empresa no mercado secundário.

As empresas têm aspiração de se expor muito mais ao mercado por meio de lançamentos de papéis em Bolsa, ou atração de investidores institucionais e investidores de todo porte. Para isso, a estratégia das empresas tem sido primeiro reformar a sua imagem junto à clientes atacadistas e confeccionistas, fortalecer financeiramente a empresa, para poder adotar uma estratégia de atrair agentes do mercado de capitais.

CAPÍTULO XVII

DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO DAS EMPRESAS

17.1 – Introdução

O objetivo deste capítulo é analisar os indicadores econômico-financeiros das grandes empresas da cadeia têxtil no Brasil. A reestruturação das empresas, para que estas pudessem enfrentar os desafios de crescerem, gerarem empregos e renda, abastecerem o mercado nacional e apresentarem um destacado desempenho nas exportações já consumiu um considerável volume de recursos de investimentos. Este pode ser considerado como um primeiro grande ciclo de inversões que somaram cerca de 6 bilhões de dólares. No futuro próximo, deverá haver um novo ciclo de investimentos com montantes que deverão atingir, em todos os elos da cadeia, 10 bilhões de dólares. Estes investimentos serão necessários para reconquistar os mercados locais, perdidos com as importações, e quadruplicou o atual valor das exportações.

Grande parte destes recursos deverá ser provida pelos mercados financeiros nacionais. Para isso, é importante avaliar o desempenho das empresas, em termos de indicadores econômico-financeiros, para que estes possam alavancar a maior parte possível junto ao setor privado. Após a avaliação do desempenho financeiro das empresas, algumas seções deste Capítulo explorarão as oportunidades possíveis de associação de capital (parcerias, fusões, consolidações de empresas, etc.) que indicam um caminho possível para alavancar capital financeiro para o crescimento do setor.

17.2 – Avaliação do desempenho econômico-financeiro das empresas líderes do setor

Para a avaliação financeira das empresas, adotamos o critério de verificação do comportamento dos principais indicadores de desempenho contábil dos balanços das empresas. O primeiro período de análises engloba o período de 1986 a 1990, incluindo portanto, uma visão da fase anterior a 1991, quando então instalou-se o processo de abertura comercial. O segundo período de análise, a partir de 1991 é importante porque aquele ano marca o primeiro ano da abertura e uma grande mudança nos preços da economia, decorrentes da sobrevalorização cambial e da elevação acentuada nas taxas de juros. Portanto, a partir de 1991, três forças dominam o quadro de desempenho da indústria têxtil, tanto quanto dos demais setores da economia: a combinação de abertura comercial intempestiva, juros elevados e câmbio defasado.

A análise da rentabilidade e das taxas de retorno do setor têxtil nacional mostra um quadro desfavorável no período que vai da abertura comercial, levada a cabo em 1991 até o final do ano de 1998. A desgravação tarifária iniciada em 1989, com período apazado para 4 anos, determinou uma abertura acelerada dos mercados têxteis à concorrência internacional.

O Brasil promoveu uma abertura unilateral da indústria têxtil, enquanto as demais indústrias nos países do mundo mantinham, não só regimes de regulação protecionistas, mas também graus reduzidos de abertura de seus mercados ao livre acesso de produtos importados.

A baixa rentabilidade do setor foi afetada pelas distorções dos dois preços mais importantes da economia: o câmbio e os juros, a partir de 1994. Do lado das taxas de juros, a elevação

ocorrida com a instalação do Plano Real foi de tal magnitude que as empresas aumentaram muito – como mostraram os indicadores nessa linha – os níveis de endividamento. Em um setor caracterizado por elevado grau de mercadorias na categoria de *tradables*, tanto pela dependência de exportações quanto de vulnerabilidade à importações, distorções decorrentes de sobrevalorização cambial podem ter profundos efeitos na rentabilidade do setor. A consequência dessa abertura combinada com a sobrevalorização cambial, inclusive com a falta de mecanismos ágeis do tipo *trade remedies*, salvaguardas e defesas comerciais acabaram por instalar uma crise que se abateu sobre todos os elos da cadeia têxtil.

Essas considerações servem ao propósito de conformar um pano de fundo para se entender como se portaram os indicadores financeiros do setor, desde o início da década até hoje. Entretanto, essa situação se reverteu consideravelmente, a partir de janeiro de 1999, com a correção da defasagem cambial, havida no primeiro semestre deste ano.

O momento é de transição de um regime cambial com bandas reduzidas para um câmbio livre. Proceder-se-á à análise das rentabilidades recentes do setor, com a ressalva de que os anos recentes assinalam os períodos de maiores crises para os setor têxtil da história recente da indústria no País – quanto a esse ponto não padece dúvida.

Portanto, nossa hipótese é de que a combinação de câmbio, juros e abertura tiveram um profundo impacto nos indicadores de desempenho e impuseram disciplinas de estratégias empresariais bastante complexas, para fazer face ao ambiente econômico bastante hostil que se instalou a partir de 1991.

17.3 – Metodologia da análise do desempenho das empresas

A avaliação das estratégias empresariais será feita a partir de uma avaliação do valor patrimonial das empresas e do desempenho de índices econômico-financeiros. A análise do desempenho geral será conduzida por meio da observação da evolução dos principais indicadores correspondentes ao balanço patrimonial das empresas: os ativos, o imobilizado, o passivo exigível a longo prazo e, principalmente, o patrimônio líquido.

As análises financeiras serão conduzidas por meio de observação da evolução de índices de liquidez, grau de endividamento e a capacidade de cobertura do endividamento a partir dos resultados das empresas. Finalmente, as análises econômicas e de rentabilidade abrangem a *performance* das empresas, a evolução da sua receita bruta, receita líquida, margem bruta, margem líquida e indicadores conhecidos.

Para efeito desse estudo, elegemos dois grupos básicos de empresas. Um grupo é constituído pelas empresas que possuem ações em bolsa e o outro grupo constituído pelas principais indústrias líderes do setor. Realizada a seleção das empresas, o primeiro grupo, que possui ações em bolsa ficou, com 17 empresas. Para as empresas líderes foi selecionado um conjunto de 43 empresas de capital aberto.

No primeiro grupo predominam as empresas que levantaram recursos lançando títulos nos mercados financeiros, como é o caso das ações. No segundo grupo predominam as formas de obtenção

de recursos, a partir de capital de terceiros, inclusive agentes financeiros privados e do capital próprio levantado junto aos seus acionistas. O enfoque a ser adotado nesse estudo é o das finanças das empresas, no qual a finalidade da empresa é criar valor para os seus proprietários ou acionistas. O valor estará refletido no modelo básico da empresa representado pelo seu balanço patrimonial.

A metodologia de trabalho consistiu, em primeiro lugar, na obtenção das principais contas dos balanços das empresas. Em seguida, foram calculados os indicadores eleitos para o trabalho, de acordo com os padrões normais de análise contábil. Os dados que formaram os gráficos dos anexos A e B são médias dos dois conjuntos de contas e indicadores contábeis para cada grupo de empresas. Como dispersão de dados das empresas em relação às médias calculadas, devido ao porte das mesmas, adotou-se o critério de utilizar apenas os dados dos balanços e indicadores que apresentassem coeficientes de variação inferior a 20%. Quando a variância das médias foi superior a este limite, os dados e os indicadores não foram utilizados nas análises.

No caso do conjunto de 17 empresas com ações em bolsa, foi possível derivar uma tendência, mediante o ajustamento de uma polinomial do segundo grau. No segundo conjunto de 43 empresas líderes do setor, não foi possível ajustar uma equação de tendência devido à viabilidade muito acentuada dos valores médios. Todos os dados estão em R\$ de dezembro de 1998, em termos concretos.

17.4 – A análise dos resultados

17.4.1 – Conjunto de empresas com ação em Bolsas

Valores do Ativo e Passivo das Empresas

Em primeiro lugar, os investimentos realizados pelas indústrias têxteis, fizeram com que o total do ativo de todas as empresas em média crescesse acentuadamente nos últimos anos (Gráfico 1, do Anexo D). Em 1986, o ativo total médio das empresas líderes era de 145 milhões de reais, hoje essa média atinge 254 milhões de reais. A tendência é de crescimento dos investimentos realizados a partir de 1990, com o objetivo de sustentar o crescimento e sobreviver à concorrência entre as empresas líderes. Nesse sentido, há um acentuado crescimento do imobilizado (Gráfico 3, Anexo D). De uma média de valor do imobilizado, por empresa, de 37 milhões de reais, em 1986; em 1997, esse valor atingiu 72 milhões de reais. As empresas, em média, dobraram de porte.

Um outro indicador importante é o ativo circulante, que cresceu ao longo dos anos de uma maneira significativa, partindo de um valor médio por empresa de 59 milhões de reais em 1986, atingindo em 1997, um valor de cerca de 93 milhões de reais. A tendência é de crescimento do ativo circulante (Gráfico 2, Anexo D).

Como decorrência dos programas de investimentos, crescem também os passivos (Gráficos 4 e 5, do Anexo D). Assim, mesmo sem o apoio creditício do Estado (bancos oficiais) as empresas usaram capital próprio e de terceiros para realizar grandes inversões.

Rentabilidade

Com os dados dos balanços e a construção de índices médios para o conjunto das empresas líderes do setor, podemos analisar a tendência de cada indicador de rentabilidade (medida pelo ajustamento de uma curva de tendência).

O primeiro indicador de rentabilidade é o lucro por ação, um indicador fundamentalista que tem limitações devido ao fato de que essas ações são cotadas a mercado, e portanto, sujeitas a um elevado grau de variação do próprio mercado acionário. A tendência assinalada de 1986 a 1997, indica uma tendência do lucro por ação crescente (Gráfico 12, do Anexo D). Esse lucro caiu até a crise de 1991, que teve origem na abertura às importações, e que se abateu sobre a indústria têxtil muito fortemente. A partir de então, esse indicador vem-se recuperando, com um pico em 1994. A tendência é ascendente.

Um outro indicador importante de rentabilidade é o giro do ativo (Gráfico 17, do Anexo D), definido como percentual da receita líquida operacional sobre o ativo total. Ao longo dos anos, a receita líquida operacional tem sido em média, 72% do ativo total. Nos anos 90, esse valor declinou, mas é um valor relativamente estável. Mas a tendência foi fortemente declinante nos anos de abertura.

Um outro indicador de rentabilidade, é o giro do patrimônio líquido definido como receita líquida operacional dividida pelo patrimônio líquido (Gráfico 18, do Anexo D). A receita líquida operacional tem sido 1,3 vezes o patrimônio líquido (um coeficiente para o setor de 31%, contra uma média dos demais setores da economia, que variam entre 15 e 20%). Esse é um índice bastante favorável para o setor.

Ainda em termos de indicador de rentabilidade, tomados os dados dos balanços de 1986 a 1997 das 17 empresas do setor com ações em bolsa, a indicação é de que a margem bruta tendeu a declinar desde o primeiro ano da série, ou seja, desde 1986, com recuperação e estabilização a partir de 1992 (Gráfico 19, do Anexo D). Mas, ainda a margem bruta é de 29%, com coeficiente de variação, entre todas as margens brutas das empresas selecionadas, da ordem de 19%. A margem bruta mede um percentual do lucro bruto sobre a receita líquida operacional.

Um outro indicador de rentabilidade é a rentabilidade do patrimônio líquido – talvez um dos mais importantes indicadores de um setor da economia –, que é o lucro líquido dividido pela diferença entre o patrimônio líquido e o lucro líquido (Gráfico 22, do Anexo D). Esse percentual é extremamente baixo, com valores negativos (contra um coeficiente considerado satisfatório para investimentos, em outros setores da economia, da ordem de 15%). O setor só apresentou um índice favorável no final dos anos 80. Portanto, a rentabilidade das empresas em relação às suas reservas, ao capital social, aos lucros retidos, às ações em carteira, tem sido muito baixa nos últimos anos. A tendência foi de recuperação para os anos recentes de 1996 e 1997.

Em média, nos últimos anos, a receita líquida a preços de 1998, tem sido de 132,6 milhões de reais como média das empresas. Há, naturalmente, um conjunto de cerca da metade das empresas que apresentam uma receita líquida bastante elevada, superior a 150 milhões de reais. O lucro bruto no setor têxtil nesse período tem sido em média 34 milhões de reais, com coeficiente de variação de 20%. O lucro líquido tem sido bastante baixo, em torno de 4 milhões de reais por empresa, em termos médios.

Em suma, a tendência do lucro bruto tem sido, contudo, de ligeira recuperação a partir de 1992, o mesmo ocorrendo com o lucro líquido (Gráficos 10 e 11, do Anexo D). A indústria está se

recuperando, como ocorre a partir de 1994, mas atingiu níveis muito baixos de renda líquida, lucro bruto e lucro líquido até 1991.

Liquidez das Empresas

Estimamos, ainda, o índice de liquidez geral (Gráfico 13, do Anexo D), que indica se o segmento têxtil está em boa situação financeira ou se está crescendo com segurança. Mede o quanto, do setor têxtil, na categoria das empresas selecionadas, possui de recursos não-imobilizados em atividades fixas para cada unidade monetária da dívida.

Se esse indicador é relativamente baixo o segmento dependerá de lucros futuros para sua sustentação em termos de rentabilidade e renovação das suas atividades, ou se será necessário a venda de ativo fixo para se manter solvente.

Esse indicador de liquidez para as empresas selecionadas no período de 1986 a 1997, evoluiu em todos os anos de forma cadente. A média do período é 1,28 com baixo coeficiente de variação (12%), atualmente, está abaixo de 1,20.

Sendo maior do que 1, esse indicador nos mostra que o setor tem condições de liquidez suficiente para se manter na atividade. Entretanto, o Gráfico 13 mostra que a liquidez gerada ao longo dos anos, apresenta uma tendência declinante, a partir de 1992, mas ainda se sustenta em níveis satisfatórios acima de 1,15, no restante do período, para a média das empresas do setor. Esse indicador mostra que o setor depende de novos investimentos e recuperação dos mercados para o serviço da dívida e o movimento.

Um outro indicador importante de estrutura de capital é o quociente da divisão do exigível total sobre o ativo total (Gráfico 23, do Anexo D) que mostra o peso do endividamento sobre o ativo das empresas. Em média, dos anos de 1986 a 1997, a indústria apresentou um coeficiente de cerca de 37%. Nos últimos anos o exigível total cresceu de forma acentuada em relação ao ativo total, a partir de 1992. Tendência idêntica pode ser assinalada no indicador do exigível total dividido pelo patrimônio líquido, que cresceu significativamente nos últimos anos (Gráfico 24, do Anexo D). A média dos anos estudados está em torno de 70%, com um perigoso aumento deste índice nos anos de 1994 até 1997 (66,13%, em 1994; 105,29%, em 1995; 107,06%, em 1996; e 80,25%, em 1997). Esse indicador mostra o peso das dívidas sobre o valor das empresas.

Finalmente, devido às elevadas taxas de juros no curto prazo, é importante analisar um importante indicador de liquidez que é a liquidez corrente, definida como a relação entre o ativo circulante e o passivo circulante (Gráfico 14, do Anexo D). Esse indicador serve para mostrar a saúde financeira do setor no curto prazo – e é muito importante, tendo de ser, de acordo com os analistas dos balanços de empresa, superior a 1. Nossa pesquisa indica que, no período de 1986 a 1997, este nível esteve superior a 1; e, em média, atingindo 1,72, com um coeficiente de variação muito baixo, de cerca de 8%. Em termos de liquidez corrente, os dados revelam que as empresas líderes não estão passíveis de um “estrangulamento” financeiro no curto prazo.

Estrutura patrimonial das empresas

Em termos de estrutura patrimonial, elegemos alguns indicadores importantes para verificar a rentabilidade do setor dentro de nossa pesquisa com as dezessete empresas líderes na indústria têxtil. Um indicador importante de estrutura de capital é o quociente da divisão do exigível total pelo ativo total (Gráfico 23, do Anexo D). Esse nível, no período de 1976 a 1997, esteve em média em torno de 37%, com coeficiente de variação de apenas 20%.

Mas, nos últimos anos, esse indicador acusou níveis de risco, situando-se em torno da média das empresas do setor, da ordem de 30 a 50% (esse último valor em 1997). Os analistas financeiros consideram que esse percentual não deve ultrapassar o montante de 35%. Vale a pena enfatizar este ponto, pois o setor demanda, com intensidade, recursos de financiamento.

O nível de endividamento total do setor cresceu rapidamente, a partir de 1991, após a crise do setor, passando de cerca de 25% naquele ano e atingindo atualmente a marca de 49,26%, para a média das empresas pesquisadas, esse nível é considerado alto. A participação do endividamento, como indicador de estrutura de capital para as empresas líderes é, portanto, um fator desfavorável.

Um outro indicador de desempenho do setor é o que indica parte da estrutura do capital: o patrimônio líquido (Gráfico 6, do Anexo D). Nossa pesquisa revela que o patrimônio líquido, que é a soma do capital das reservas e dos resultados futuros, menos a soma do capital a integralizar e dos prejuízos acumulados, teve uma variação bastante favorável nos últimos anos.

No período 1986/1997, o patrimônio líquido atingiu em média cerca de 158 milhões de reais, com coeficiente de variação de apenas 20%. O Gráfico referente a esse indicador mostra um crescimento sustentável e permanente, a partir de 1990. Esse fator é importante na avaliação da estrutura patrimonial das empresas nacionais, no setor da indústria têxtil.

Avaliação das estratégias das empresas

Uma avaliação final das 17 empresas, com a análise da evolução dos indicadores de balanços do setor feita anteriormente, indica, em primeiro lugar, que as empresas estão investindo muito e crescendo os seus ativos muito rapidamente, como mostra o Gráfico 1, do Anexo D; em compensação, a rentabilidade do ativo está caindo, como mostra o Gráfico 21. Os lucros do setor não estariam compensando para as empresas como um todo – nem para as empresas e, conseqüentemente, nem para os acionistas. A saída, portanto, será seguir investindo e apostar na recuperação do mercado (que é promissor com câmbio flutuante e juros em queda).

A evolução da rentabilidade do patrimônio líquido, como mostra o Gráfico 22, está caindo. Não está havendo no setor uma tendência para estabilização e sim de queda da remuneração para os acionistas. O Gráfico 23, do Anexo D, mostra um crescimento acentuado do endividamento das empresas líderes (medido pelo quociente entre o exigível total e o ativo total). Os acionistas deverão sustentar as empresas nesta fase de transição.

O Gráfico 26 mostra a conhecida relação *debt equit ratio* (financiamento de curto + de longo prazos, divididos pelo patrimônio líquido), que vem crescendo. O crescimento do endividamento, nos Gráficos 4 e 5, se processa a partir do endividamento bancário, que não é um

crescimento recomendável atualmente, devido às altas taxas de juros e créditos apenas de curto prazo oferecidos pelos bancos. Um endividamento “melhor”, nas condições atuais, deveria ser de *equity*, não de *debt* – ou seja, a partir de recursos próprios dos acionistas e menos de bancos. Em suma, esse indicador não mostra um quadro favorável para a média das empresas do setor.

Um indicador favorável é o que está no Gráfico 15 – o indicador da liquidez seca. A liquidez das empresas está crescendo sem venda de estoques, pois a liquidez seca é o ativo circulante menos os estoques, dividido pelo passivo circulante. Destarte, a liquidez estar aumentando sem comprometimento de estoques é um fator favorável.

O Gráfico 16 indica que o capital de giro médio está crescendo nos últimos anos, o que é um bom indicador, porquanto, crescer o capital de giro nas condições atuais de crédito, no ambiente brasileiro de indisponibilidade de capital e altas taxas de juros, é um indicativo de saúde financeira das empresas.

Comparando-se a evolução dos Gráficos 6 e 4, que estão no Anexo D, verificamos que o crescimento do patrimônio líquido é mais lento do que o crescimento do passivo total. E esse não é um indicador bom para o conjunto das empresas estudadas. O ideal seria uma evolução mais favorável do patrimônio líquido em relação ao passivo total, com taxas idênticas de crescimento dos dois indicadores.

Dois gráficos importantes dizem respeito aos indicadores de receita. Trata-se do conjunto de gráficos 8 (receita bruta) e 9 (receita líquida). Sabemos que o indicador de melhor medida de receita é a evolução da receita líquida. Nos últimos anos, a receita líquida está crescendo lentamente (comparativamente à receita bruta) – e esse é um indicador “menos favorável”.

No caso da margem líquida, a volatilidade anual mostrada no Gráfico 20, indica que, ao longo dos anos, comparando os pontos com a tendência, os custos de produção, as despesas e os impostos estão crescendo menos que a receita, quando os valores anuais estão acima da tendência. Mas, quando os pontos anuais caem abaixo da tendência, isso indica que os custos de juros + despesas + impostos estão crescendo mais que a receita.

Essa volatilidade merece especial consideração: há anos de um relativo crescimento maior de custos, de despesas e impostos e em outros anos, predomina o crescimento da receita sobre todos estes custos. Esse indicador é muito volátil.

17.4.2 – Empresas líderes

Introdução

Realizamos um estudo idêntico àquele feito para as empresas com ações em bolsa para um conjunto de 47 empresas líderes do setor utilizando o mesmo conjunto de indicadores de desempenho. Os valores nos gráficos, a exemplo do que foi feito para o conjunto anterior, são médias para o conjunto das 47 empresas. Tivemos o cuidado de analisar o coeficiente de variação de cada indicador para verificar a dispersão dos dados das empresas individuais em relação às médias utilizadas. Os gráficos correspondentes estão no Anexo E, deste capítulo.

Valores dos ativos e passivos das empresas

A análise dos ativos de empresas líquidas, Gráfico 1 do Anexo E, indica que logo após a abertura (1990), houve um crescimento acelerado dos ativos como decorrência da necessidade de realização de investimentos para adequação dos parques fabris aos novos padrões de concorrência. Essa foi uma estratégia empresarial importante.

A tendência do ativo total, após 1993, foi de decréscimo ao longo do tempo. O Gráfico 2 mostra a evolução do ativo circulante, que é o disponível realizável a curto prazo, os estoques, menos as despesas antecipadas. A tendência do quadro geral foi de queda significativa do ativo circulante, a partir de 1993.

O Gráfico 3 mostra a evolução do ativo imobilizado bruto. De certa forma, ela acompanha a tendência do ativo total, com pesados investimentos realizados entre 1991 e 1993, de crescimento acentuado nos investimentos em novos parques fabris. A redução acentuada do imobilizado, a partir de 1993, também demonstra, a exemplo do que ocorreu com o ativo, uma venda de ativos: uma venda de fábricas em grupos de empresas, que apresentavam baixa rentabilidade.

A tendência do passivo total mostrada pelo Gráfico 4, assinala um grande endividamento nos anos, logo imediatamente após a abertura (1991/1992/1993). A partir de 1994, o passivo total foi sendo reduzido gradualmente. A tendência foi uma elevação seguida de passivo, nos anos de abertura e uma redução do mesmo, a partir de 1993.

Em termos do passivo circulante, que engloba fornecedores, salários, exigibilidade de curto prazo a pagar, provisões de impostos e demais despesas. Logo após a abertura comercial, em virtude do endividamento, como mostra o Gráfico 5, este cresceu até 1993, mas passou a decrescer a partir de 1993, com a adoção de uma estratégia empresarial de redução do endividamento de curto prazo.

O Gráfico 6 do Anexo E, mostra a evolução do patrimônio líquido. A tendência é de queda. É de se esperar que nessas condições de crise, o patrimônio líquido sofra substancialmente, em termos de tendência da média das empresas, ao longo do tempo. A redução da média do patrimônio líquido das empresas líderes ocorreu a partir de 1993.

Para este conjunto maior de empresas líderes, os dados até aqui analisados indicam uma reação do setor à crise instalada com a abertura com maior investimento nos parques fabris. A partir de 1993, entretanto, ocorreu uma nova crise no setor, decorrente de volumosas importações, câmbio defasado e juros elevados.

Evolução dos financiamentos e investimentos

Os Gráficos 27 e 28, mostram a evolução dos financiamentos. As empresas diante do desafio de necessidade de investimento para reaparelhamento – a fim de enfrentar a concorrência com a abertura – realizaram investimentos pesados a partir de 1991. Inclusive este fato está constatado no Gráfico 28, com os financiamentos de longo prazo. Mas a tendência foi de queda, após a adaptação das empresas às novas exigências de investimentos; e, a partir daí, as disponibilidades de recursos de financiamento para custear as despesas de investimento sofreram acentuada queda.

Em termos do indicador da estrutura de capital, que indica a forma como se reparte o financiamento da empresa, a partir do capital próprio e do capital de terceiros, podemos verificar que o crescimento do endividamento das empresas ocorreu a partir de capital de terceiros.

Os Gráficos 22 e 23, mostram o crescimento acelerado do exigível total sobre o ativo total e o patrimônio líquido. Um período de encargos financeiros elevados e indisponibilidade de capital, o recurso foi crescer o capital por meio do capital de terceiros.

Os Gráficos 24 e 25 indicam a mesma tendência de crescimento da estrutura de capital, a partir de financiamento de terceiros com crescimento acentuado, a partir dos anos da abertura.

Liquidez das empresas

O Gráfico 13 mostra a liquidez geral, que identifica um nível de liquidez tanto a curto como a longo prazo. Esse gráfico é interessante porque, no passado, o índice de liquidez esteve muito acima da média brasileira que é de 1,20.

Entretanto, a partir da abertura comercial, o índice de liquidez cresceu razoavelmente, afastando-se bastante daquele referencial. O que é importante assinalar é que em todos os anos, o índice de liquidez esteve muito acima da média brasileira que é de 1,20. Isso indica que o ativo circulante e o realizável a longo prazo, estiveram acima do passivo circulante e do exigível a longo prazo.

O conjunto de gráficos do Anexo E evidencia a extensão da crise sobre o setor têxtil nacional. A análise dos indicadores contábeis mostra uma queda acentuada das receitas operacionais bruta e líquida (Gráficos 8 e 9), causada pelas perdas de mercado devido às importações; uma queda do lucro e da margem bruta (Gráficos 10 e 18); seguidas de um registro de lucros líquidos e da rentabilidade do patrimônio líquido negativos (Gráficos 11 e 21). O ambiente de competição nos mercados tornou-se severamente hostil para as empresas nacionais.

Do lado dos aspectos positivos, temos a assinalar uma melhoria das empresas, em termos de liquidez (Gráficos 13 e 14); seguida de um crescimento de investimentos, com o crescimento dos financiamentos de longo prazo (Gráfico 28).

17.5 – Conclusões

O período, após a abertura, foi caracterizado por taxas extremamente baixas de rentabilidade no setor como um todo. Entretanto, como se sabe, o setor têxtil nacional apresenta lucros antes das deduções de juros e depreciação bastante elevados entre as empresas líderes no País. A rentabilidade foi maior nos grupos e nas empresas que conseguiram sociedade de capital. Entretanto, o grande risco institucional que ameaçou o setor como um todo foi, em conjunto, o câmbio, o juro e abertura intempestiva comercial brasileira.

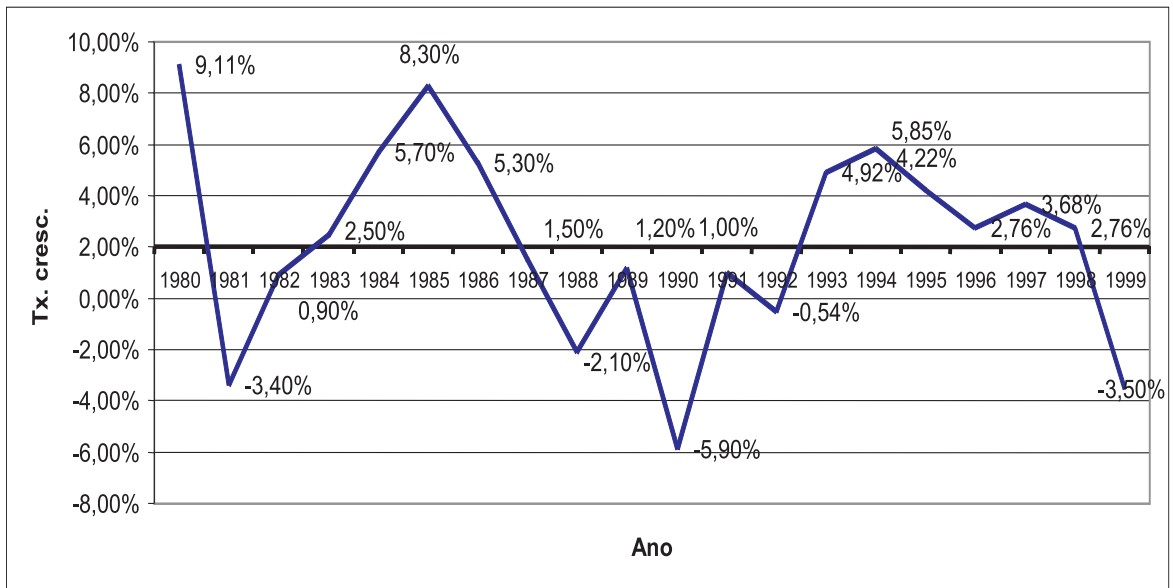
O crescimento recente da rentabilidade do setor atingiu apenas os anos de 1993 e 1994. A partir daí, ocorreu um fenômeno em que a rentabilidade do patrimônio líquido das empresas como que “mergulhou” atingindo níveis muito baixos. O primeiro impacto ocorreu entre 1990 e 1993, e um segundo impacto de rentabilidade ainda mais baixo, entre 1997 e 1998.

As empresas têm o problema de administrar os períodos prolongados de recessão na economia. Nesses períodos, a característica dominante é a queda de rentabilidade no setor devido à queda do consumo interno de têxteis e confecções.

Uma estimativa feita em um estudo empírico indica que quando a taxa de crescimento do PIB brasileiro situa-se abaixo de 2%, há uma queda muito acelerada no consumo de têxteis e confecções. Entretanto, quando o crescimento do PIB supera a marca de 2%, o crescimento da demanda por têxteis e confecções cresce muito rapidamente.

Analisando o Gráfico PIB/Consumo têxtil, podemos verificar como é difícil administrar a indústria nos períodos de recessão da economia.

PIB e Consumo Têxtil



Nesse Gráfico, podemos assinalar crescimentos sustentáveis do PIB acima de 2% nos anos de 93, 94, 95, 96 e 97. Nestes períodos, existe um *boom* nas vendas e na lucratividade das empresas. A partir de 1998, a evolução do PIB brasileiro apresentou taxas significativas de decréscimo e abaixo de 2%.

Nos anos de 1988 a 1992, a situação da indústria agravou-se, pois houve um período prolongado de recessão na economia. Este é um período denominado de década perdida, que caracteriza de meados a final dos anos 80. Nesse período, as dificuldades da indústria têxtil são extraordinariamente significativas no sentido de queda de vendas e queda de rentabilidade.

No Gráfico do PIB e consumo têxtil, devemos assinalar um período de crescimentos nos anos de 1994 a 1997. Neste período, há um crescimento do PIB acima de 2%, o que provoca uma recuperação no consumo de têxteis e confecções. Entretanto, grande parte dessa demanda adicional que seria canalizada para a indústria têxtil nacional foi transferida para o consumo de produtos, tecidos e confecções importadas. A indústria nacional pouco se beneficiou deste crescimento sustentável, em virtude da abertura comercial. A grande dificuldade da indústria é administrar justamente estes períodos de PIB bastante instáveis com importações livres e câmbio sobrevalorizado.

Se o PIB crescer de forma sustentável, acima de 2% ao ano, as perspectivas de rentabilidade e futuro da indústria têxtil serão extraordinárias. Entretanto, é preciso haver um crescimento sustentável da economia.

A indicação geral que se extrai dessa avaliação a partir dos indicadores econômico-financeiros, é de que o setor têxtil fez um extraordinário esforço para se ajustar às condições tão adversas quanto as que prevaleceram com câmbio sobrevalorizado que facilitava as importações de têxteis e uma produção nacional sujeita às taxas de juros elevadas, que oneravam muito o capital de giro e os investimentos do setor.

Pode-se dizer que, a indústria têxtil realizou um esforço formidável para ultrapassar esse período difícil da crise, por meio de investimentos, redução de ativo, venda de empresas dos grupos, compra e investimento de novas empresas, inclusive com importação de máquinas do exterior e outras estratégias empresariais e de gestão financeira das empresas; que permitiu a sobrevivência do setor e um grande crescimento em alguns segmentos de empresas líderes.

A despeito das dificuldades enfrentadas, a conclusão que se chega é de que as perspectivas para o futuro são muito favoráveis. Apesar do endividamento que ainda prevalece no setor, há a adequação de parte do parque têxtil nacional com novas unidades fabris modernas, colocando o Brasil em condição de crescer no futuro. É preciso não esquecer que o Brasil é o maior mercado potencial do mundo, devido aos níveis ainda baixos de consumo de têxteis *per capita*/ano em relação aos países desenvolvidos. É um país que apresenta perspectivas favoráveis, uma vez solucionados seus problemas de déficit público crônico e outros problemas macroeconômicos – e consolidada a estabilização da moeda e o crescimento da economia.

O Brasil representa um grande potencial na atração de investimentos na área têxtil, e no conjunto dos três países tidos como grandes mercados potenciais, Brasil, China e Índia, é o que oferece melhores oportunidades de investimento do ponto de vista do investidor estrangeiro (pois permite a exportação de lucros). É preciso não esquecer que o Brasil é o segundo consumidor mundial de índigo. Com crescimento do PIB acima de 2% espera-se a expansão da demanda interna.

17.6 – Fusões e aquisições financeiras

Esta última seção se destina a discutir um tópico importante para as finanças das empresas. Se estas informações tivessem disponíveis às empresas, certamente os resultados dos balanços teriam sido melhores daqueles aqui apresentados até agora. Todo este material, foi compilado a partir de entrevistas junto a empresários e consolidado em uma única seção.

Apesar dos elevados custos de financiamento atrelados às elevadas taxas de encargos financeiros para investimento e capital de giro no Brasil, as indústrias permanecem no setor recorrendo preponderantemente, no que tange ao crédito, ao financiamento por meio das linhas comerciais que são de curto prazo. A alternativa do *equity finance*, ou financiamento mediante participação acionária, não tem sido explorada no Brasil, na medida em que é feita no mundo.

O Brasil tem tardado muito a entender esse processo e a implementá-lo, devido às restrições de conhecimento. Existem possibilidades para parcerias, fusões, arrendamento mercantil, operacional

e financeiro, e formas avançadas de participação acionária, que não estão sendo exploradas nas indústrias nessa cadeia, em particular. Sabe-se que no mundo inteiro essa alternativa tem sido explorada em profundidade com enormes vantagens, porquanto existem, potencialmente, investimentos de alta taxa de retorno, que sempre estarão condicionados ao custo de capital associado aos investimentos.

A falta de conhecimento se prende ao fato de que, do lado das indústrias, não há treinamento de profissionais experientes nesta área, mesmo em grandes grupos e complexos industriais, que poderiam ter especialistas nessas áreas. Falta, também, da parte dos investidores institucionais, dos fundos de investimento, dos fundos de previdência e de investidores individuais, o conhecimento setorializado, isto é, o conhecimento das oportunidades de crescimento mediante tecnologia de abertura de mercado, que tornariam os investimentos nesse setor bastante atraentes, apresentando taxas de retorno muito elevadas.

Sabe-se que na indústria, mediante entrevista com grandes grupos do setor, há inúmeras alternativas e possibilidades para investimento com participação acionária, com fusões, com novos investimentos, e com o reaparelhamento tecnológico do parque fabril, que não estão sendo aproveitados.

Essa falha tem ocasionado um grande atraso no avanço tecnológico, no avanço de modernização e na dinâmica do setor da cadeia de fios até à confecção. Mesmo no setor de confecção, hoje, o Brasil tem possibilidade de entrar em segmentos do mercado internacional, com vantagens, muito embora isso requeira investimentos de grande vulto em compra de máquinas especializadas e utilização de processos informatizados de corte e desenho. Os investimentos variam em porte e, portanto, poderiam atrair investidores em uma ampla gama de níveis de investimentos.

Por exemplo, o Grupo Santanense investiu 20 milhões de dólares em uma empresa denominada Fiação e Tecelagem Santa Helena S.A., de grande potencial, para uma produção que deverá atingir um nível de produção que permitirá um faturamento mensal de US\$ 2,5 milhões. A Companhia de Tecidos Norte de Minas – Coteminas – investiu 112 milhões em duas unidades fabris em Montes Claros, sendo uma em Montes Claros e outra em Natal, no Rio Grande do Norte, para modernização tecnológica e duplicação do nível de produção existente. Por conseguinte, o nível de produção existente em cada unidade fabril, dobraria a produção, representando um investimento da ordem de 50 a 60 milhões de dólares.

Um exemplo recente e muito importante é de novos investimentos como a Cedro e Cachoeira, que investiu cerca de 70 milhões de dólares em modernização e mais 46 milhões de dólares numa fábrica nova com tecnologia de ponta. Esses níveis de investimentos atraem indubitavelmente investidores de porte, desde que nas duas pontas haja conhecimento setorial e haja conhecimento da metodologia de trabalho de avaliação do investimento, análise de projeto e análise de mercado; que são indispensáveis em fusões, aquisições, parcerias, *merge* e todas as formas de arrendamento. Recentemente, a Coteminas, para efeito de capitalização da empresa, admitiu a participação societária de cerca de 9% do seu capital com o grupo JP Morgan.

Nas entrevistas levadas a efeito junto aos grandes grupos têxteis, verificou-se que a preferência de formas de associação de capital são de participação acionária de investidores externos, que participariam com um percentual que oscilaria entre 20 e 30%, permanecendo a indústria com cerca de 70 ou 80% do capital da empresa. A preferência seria para o investidor externo institucional e fundos de investimentos, sendo que essa alternativa sempre seria preferida à compra da empresa. Naturalmente, a compra pode apresentar problemas com a participação da empresa no mercado, pois ela pode perder participação. Uma empresa “de fora”, que comprasse uma participação acionária muito elevada da empresa, poderia levar à necessidade de reestruturação de toda a participação da empresa “cedente” da participação do capital para poder manter-se no mercado.

Portanto, um investimento de fora, de investidores institucionais, seria muito mais vantajoso, na avaliação dos dirigentes dos grandes grupos industriais. Sendo as novas fábricas tipicamente capital-intensivo, se por um lado há oportunidades de investimentos de parte de parques fabris com valores inferiores a 50 milhões de dólares, por outro lado, há uma ampla possibilidade de associação de capital externo de investidores para a construção de fábricas de grande porte com investimentos que variam entre 50 até 100 milhões de dólares.

Até bem pouco tempo, os grandes grupos nacionais não contemplavam essa possibilidade e não aceitavam parceiros. Mas, em virtude das dificuldades de financiamento de capital de giro, de necessidades de capitalização e de realização de investimentos, o ambiente hoje é muito mais favorável para associações de capital. No entendimento dos dirigentes de grandes grupos empresariais, o setor terá de aceitar essa nova tendência mundial, que tem crescido modestamente no Brasil. Há informações de que outras empresas de porte menor, como a São Geraldo e a Itabirito Industrial aceitaram participação de investimentos de investidores de 20 a 30% do capital da empresa. Entretanto, a venda direta da indústria para um outro grupo é uma alternativa menos aceita em caráter geral, pelos dirigentes.

17.7 – Finanças das empresas e associações de capital

Em razão das dificuldades que o plano de estabilização trouxe para a obtenção de financiamento para investimento e capital de giro, pelas empresas nacionais, a questão financeira – que tem representado um ponto de estrangulamento grave no desenvolvimento da indústria – é um tópico que merece estudo especial, concentrando esforços no entendimento das barreiras ao financiamento “extracorpóreo”, isto é, com participação de capital externo às indústrias. O problema das “finanças” da indústria têxtil não está tanto no setor de obtenção de capital para investimento como para capital de instalação e capital de giro, porquanto as máquinas têm crédito dos fornecedores de máquinas do exterior.

Uma primeira alternativa a ser analisada é o financiamento com participação acionária e, entre elas, a *equity financing*. A questão da *equity financing* é problemática no Brasil, em virtude do reduzido tamanho do mercado acionário brasileiro. Tem-se um conjunto muito reduzido de indústrias com capital aberto e ações cotadas em bolsa. Uma indústria que venha a adquirir suas próprias ações pode gerar um certo grau de incerteza com relação ao lucro por ação, porquanto o mercado é muito estreito. Grandes empresas detêm cerca de 80% do mercado. As outras ações

nas quais se incluem as empresas têxteis de capital aberto representam uma parcela muito pequena do mercado acionário brasileiro.

Na bolsa de Nova Iorque, o crescimento daquele mercado deveu-se ao fato de que o pequeno investidor participava do mercado acionário. As empresas de capital aberto eram grandes e o volume de investidores também. No Brasil, ainda o número de investidores em bolsa é muito pequeno e o número de empresas do setor têxtil é concentrado.

Os obstáculos para o desenvolvimento da *equity financing* residem na dificuldade de se obter, por exemplo, balanços, demonstrativos contábeis e indicadores econômico-financeiros fidedignos e capazes de prover informações qualificadas passíveis de análise por um conjunto grande de investidores. Portanto, do ponto de vista dos empresários, a alternativa da participação acionária nesse setor ainda é muito incipiente.

Quanto à participação acionária como sócio, este sistema está dando os seus primeiros passos no Brasil e não se tem ao certo indicações de que este seja um mercado que possa crescer no futuro.

Na linha dos fundos de investimentos, há uma grande diversidade no entendimento do que seja o negócio do investidor e o negócio da indústria. Por um lado, o setor de investimento não dispõe de setorialistas e analistas de projetos, principalmente nos fundos institucionais, com capacidade para se dedicar em analisar a rentabilidade do setor e a rentabilidade das empresas. A análise da rentabilidade da empresa depende da análise da rentabilidade do setor como um todo. Esse é um problema, porquanto há pouca informação e poucos setorialistas nos quadros técnicos dos fundos de investimento e investidores institucionais.

O que existe diante do mercado são interesses esporádicos de grandes empresas de auditoria, que avaliam empresas individuais em negócios específicos, mas essa alternativa não atingiu escala ainda para gerar e disseminar suficiente grau de informação. Ademais, não há análise setorial que permita uma boa avaliação prospectiva de rentabilidade. Por outro lado, dentro das empresas, os especialistas estão concentrados nas operações comuns de desconto de títulos, emissão de debêntures, etc., na melhor das hipóteses. Não há especialistas que conheçam a fundo como operam os bancos de investimentos e investidores institucionais.

O relacionamento se dá entre indústria e banco comercial, que pelas condições dos *spreads* brasileiros, não representam uma alternativa muito viável, inclusive, devido às taxas de juros elevadas. Portanto, torna-se necessário, por um lado, que os investidores institucionais possuam especialistas setoriais ou capazes de proceder um levantamento rápido das informações setoriais, e dentro das indústrias é preciso haver especialistas que entendam a linguagem dos fundos de investimento dos grandes investidores institucionais, como eles operam, quais os critérios de julgamento, que possam prover informações adequadas.

Em outros países, existem empresas corretoras de negócios para fusões, aquisições e arrendamento. No Brasil, essa categoria de corretores de negócios, nessa linha de associação de capitais ainda é restrito a um conjunto de grandes empresas de auditoria, cuja área de negócios tem crescido, mas ainda carece de maior número de profissionais nesse setor.

Com relação aos investidores institucionais no exterior, os grandes fundos carecem de informações sobre as empresas brasileiras, uma vez que estas estão mais disponíveis nos grandes bancos que operam no Brasil. Entretanto, as taxas de retorno e o período de recuperação de capital da forma como eles querem operar como “parceiros” são muito mais dominadas pelas características de empréstimo bancário comum do que de fundos de investimento.

Um banco de grande porte do exterior que desejasse participar de uma operação de parceria na área de investimentos no Brasil, exigiria, possivelmente, um prazo de retorno de 5 anos e uma taxa de rentabilidade (devido possivelmente ao “risco Brasil”) de cerca de 30% a.a.. A seletividade desses grandes bancos impede negócios convenientes para as empresas nacionais. Períodos curtos e taxas elevadas de retorno tornam esse tipo de oferta um verdadeiro *vulture business* (um negócio predatório), o que não é interessante.

Não há um horizonte de estabilidade econômica no Brasil, para um banco participar de um empreendimento de associação de capital com um horizonte de 10 anos e taxas de retorno compatíveis com as que existem no exterior, da ordem de 12 a 14%. Esse tipo de financiamento convém às empresas brasileiras, mas há sempre o receio dos bancos estrangeiros que operam no Brasil de uma associação prolongada com uma indústria, que apesar de moderna, não está em condições de oferecer um retorno tão elevado anual, da ordem de 30% num período de 5 anos.

As empresas brasileiras têm recorrido ao financiamento mediante do capital próprio, que não é tão má opção assim, devido aos *spreads* brasileiros serem muito elevados. Além disso, a taxa de remuneração do capital próprio do setor financeiro é baixo em comparação com a taxa de retorno da aplicação desse capital dentro da indústria. Mas nem todas as empresas dispõem hoje de capital próprio para poder bancar, por período longo de tempo, as suas condições de capital de giro.

Uma observação dos indicadores econômico-financeiros das indústrias têxteis no Brasil mostra que a redução da disponibilidade do capital de giro levou a que essas empresas passassem a utilizar o crédito bancário, isto é, o *debt financing*, em maior escala, aumentada a vulnerabilidade da empresa. Enquanto no exterior, um percentual de *debt financing* é no máximo de 30 a 40%, no Brasil, o percentual de financiamento com recursos de créditos bancários atinge, até mesmo em boas empresas, entre 50 e 60% das necessidades de capital de giro.

Aí existe realmente uma possibilidade de atuação do BNDES para fornecer capital de investimento e reestruturação industrial. Não de capital de giro (exceto para a exportação). Além disso, o apoio creditício brasileiro não pode ser seletivo. Isso porque ao BNDES selecionar alguns bons clientes do setor têxtil ele acaba deixando para os bancos comerciais um conjunto de clientes de “médio” risco, além de acirrar a concorrência ajudando às mais fortes.

O ideal seria ter as duas coisas: em primeiro lugar, uma não-seletividade dos clientes para que os bancos comerciais tivessem uma carteira para combinar riscos altos e médios, e com isso, reduzir a taxa de risco nos empréstimos. Em segundo lugar, o BNDES deveria atuar com igualdade de condições para todos, e se alguma seletividade tivesse de ocorrer, deveria ser justamente nos segmentos que utilizassem mais os fatores de produção doméstica: capital e trabalho. Como a indústria têxtil é uma indústria de capital intensivo, a primeira opção a ser considerada é realmente

uma liberdade maior para os bancos comerciais usarem em seus portfólios uma combinação entre empresas de média e alta rentabilidade.

Devido à segurança do ambiente financeiro no mundo, é possível que fundos de investimentos e bancos participem dos países desenvolvidos, de tomadas de capital de grandes grupos, os denominados *private placements* que são costumeiramente lançados no mercado para indústrias, inclusive indústrias do setor têxtil. Há indicações de investimentos feitos por sindicatos e bancos de fundos de investimentos com 10 anos de prazo, sendo 5 anos de carência e taxa de rentabilidade de 7, 10 e 12%. Se o Brasil atingisse esse grau de desenvolvimento do mercado financeiro e de estabilidade financeira, seria possível que com esses *private placements* se atingisse um extraordinário desenvolvimento da indústria, eliminando o principal gargalo existente, que é o financiamento das atividades a custos compatíveis.

17.8 – Riscos financeiros

O setor têxtil é tido como de alto risco por parte do setor bancário. A indústria têxtil do Brasil foi das primeiras organizadas em torno de empresas familiares e contava com elevados níveis de proteção tarifária. Não se atualizaram, em parte, devido à proteção alfandegária. Além disso, a reserva de mercado da informática impediu que a indústria têxtil importasse máquinas com processadores eletrônicos. Hoje são oneradas pela inexistência de uma política industrial própria e não contam com um ambiente favorável no setor financeiro. Além disso, existe a questão da elevada carga tributária e dos elevados custos de financiamento.

O choque de abertura expôs a indústria a uma concorrência e os empresários, devido à forte importação de equipamento muito moderno por parte de algumas empresas, não promoveram a desverticalização e o aumento de escala necessários para acompanhar a competição internacional. Em parte, a indústria ganhou esta rotulagem de baixa rentabilidade generalizando a idéia de que o investimento nesse setor não é vantajoso.