

COTEMINAS¹

O DESAFIO DA INSERÇÃO NO MERCADO EXTERNO

Isadora Herrmann²

André Meloni Nassar³

“O fato é que somos ainda um projeto em implantação, com crescimento à frente e muitas oportunidades para aumentar ainda mais o nosso poder de competição.”

José Alencar Gomes da Silva

Montes Claros, 17 de março de 1997.

1. APRESENTAÇÃO

José Alencar estava ansioso. O momento da grande virada batia à porta da empresa. O modelo de crescimento baseado na diminuição progressiva dos custos industriais havia se esgotado. As margens da Coteminas diminuía e fazia-se necessário redirecionar o crescimento. A alternativa que se colocava à administração parecia insólita: desfazer-se de parte de seus atuais clientes para tentar a integração vertical e produzir bens de consumo. Mas, para José Alencar não havia outra alternativa possível. Para crescer, a empresa necessitava agregar valor aos produtos que tão eficientemente produzia.

Em cinco anos de investimentos maciços e de contínuo aprimoramento, a Coteminas havia afirmado a sua capacidade competitiva e conquistado uma posição de liderança nos segmentos de fios e tecidos. A estratégia de tornar-se líder em custos, adotada no início da década de 90, foi uma resposta certa à liberalização das importações de têxteis realizada no Governo Collor. Pressionadas pela concorrência dos produtos importados, outras empresas do setor têxtil também se viram obrigadas a investir na modernização do parque produtivo para permanecer no mercado. A estabilização da moeda em 1994 havia forçado um ajuste na base produtiva da indústria nacional, tendo resultado na concentração do setor.

Fora do país o setor têxtil também experimentava transformações significativas: o acirramento da concorrência; a consolidação e a integração vertical; a regionalização da produção; e o aumento do comércio intra-blocos econômicos. A competitividade de custos dos produtos fabricados em países emergentes, tais como México, Coréia, Taiwan, Hong Kong, Indonésia, Tailândia, Índia e Paquistão, havia pressionado os produtores

¹ Os autores agradecem à Coteminas, em especial ao Sr. Josué Cristiano Gomes da Silva, Diretor Presidente, que desde o início prestigiou a elaboração do estudo de caso. Um agradecimento especial aos professores Marcos Sawaya Jank e Paulo Furquim de Azevedo e à Fabiana pelas leituras críticas e importantes sugestões. Este estudo de caso foi elaborado pela equipe do Pensa e não reflete necessariamente a visão dos executivos da empresa.

² Engenheira Agrônoma pela ESALQ-USP, mestre em Administração de Empresas pela FEA-USP e Pesquisadora do PENSA.

³ Engenheiro Agrônomo pela ESALQ-USP, mestre em Administração de Empresas pela FEA-USP e Pesquisador do PENSA.

tradicionais de têxteis (EUA e Europa) a definir um novo padrão de concorrência, baseado não apenas na liderança de preços, mas igualmente na diferenciação dos produtos e na valorização da marca. Devido à mão-de-obra barata existente naqueles países, firmas americanas e europeias iniciaram um processo de *outsourcing* mundial, através de parcerias, alianças estratégicas e *joint-ventures*.

José Alencar sentia que a Coteminas não poderia ficar de fora desse processo. Crescer em um mercado globalizado significava investir em marcas próprias e na distribuição de produtos confeccionados. Mas, seria este o novo *core business* da empresa? A Coteminas estaria preparada para penetrar em outros mercados? Teria sucesso como exportadora de bens de consumo? O fato é que a idéia de competir mundialmente revelava-se um enorme desafio para os dirigentes da Coteminas. A empresa produtora de bens intermediários inaugurava uma nova fase na sua história...

2. O SEGMENTO DE CONFECCIONADOS NO BRASIL

O mercado brasileiro de produtos têxteis confeccionados é da ordem de US\$25 bilhões anuais, dos quais US\$14,5 bilhões em artigos de vestuário, US\$8,5 bilhões em artigos para o lar (cama, mesa e banho) e US\$2 bilhões em outros produtos confeccionados (carpetes, cortinas, etc). O segmento de vestuário reúne três grupos de produtos: malhas (50%), índigo/denim (29%) e popeline (21%)⁴. O presente caso irá centrar a abordagem nos segmentos em que a Coteminas atua, a saber: malharia (camisetas e meias) e artigos para o lar.

O mercado de **malhas** é de 3 bilhões de peças/ano, tendo apresentado crescimento de 10% ao ano na última década. Deste total, os segmentos de camisetas e meias representam 25% e 16%, respectivamente (gráfico 1). O mercado de camisetas é bastante fragmentado, sendo caracterizado por empresas líderes e um grande conjunto de empresas na franja competitiva. As principais empresas que atuam nesse mercado são: Coteminas, Hering, Fiobrasil, Sulfabril, Malwee e Marisol (gráfico 2). O mercado de meias é de 460 milhões de pares por ano e apresenta importações crescentes. Estima-se que existam mais de 500 empresas produtoras, o que mostra um baixo nível de concentração. Trata-se de um mercado segmentado entre produtos de preços médios/altos e preços baixos. As importações seguem essa segmentação, sendo que os produtos vindos da Coreia, EUA e Itália atuam no primeiro grupo e os oriundos da China e Taiwan fazem parte do segundo grupo.

O Brasil é um grande produtor de **artigos para o lar**. Os mercados de artigos de cama e de banho são estimados, respectivamente, em 900 milhões de metros quadrados e em 60 mil toneladas por ano. A produção é concentrada: as empresas Coteminas e Teka respondem por 65% de artigos de cama e por 42% dos artigos de banho produzidos anualmente no país (gráficos 3 e 4).

⁴ Os grupos de produtos de confeccionados foram divididos segundo os mercados de suas matéria primas. Malhas, índigo (brim) e popeline são os grupos de tecidos utilizados pela indústria de confeccionados. Esses tecidos são fabricados a partir de fibras naturais e sintéticas.

Box 1: Estrutura da indústria têxtil no Brasil (figura em anexo)

A indústria têxtil compõe-se de três sub-segmentos: fiação, tecelagem e confecção. Estes segmentos podem estar integrados em uma mesma empresa ou não. No Brasil, predomina a integração nas etapas de fiação e tecelagem, enquanto a confecção geralmente é terceirizada. Duas razões explicam a integração parcial da indústria têxtil brasileira: (i) a ausência de barreiras à entrada no segmento de confecções e (ii) os altos encargos sociais. Deve-se ressaltar que o segmento de confecção é altamente intensivo em mão-de-obra, portanto a organização da produção em microempresas ou cooperativas torna-se bastante atraente.

3. A INSERÇÃO DO BRASIL NO COMÉRCIO INTERNACIONAL DE TÊXTEIS CONFECCIONADOS

Em termos globais, as principais tendências que se verificam no setor têxtil são: (i) a *globalização dos mercados* (principalmente através das marcas conhecidas) e (ii) a *regionalização do fornecimento* de produtos têxteis. Grandes empresas têxteis americanas e europeias concentraram seus negócios na distribuição e administração de suas marcas, tendo a produção migrado para países onde o custo da mão-de-obra é mais baixo, tais como México e Indonésia. A tabela abaixo mostra o resultado deste processo:

CAPACIDADE DE PRODUÇÃO DE TÊXTEIS (em %)

Área	Fiação a Anel			Fiação a Rotor			Tecelagem			Vestuário		
	1985	1997	var%	1985	1997	var%	1985	1987	var%	1985	1987	var%
Ásia	53,6	68,9	+28,6	10,7	27,0	+152,3	17	35	+105,9	23	47	+104,3
Europa Oc.	8,2	5,4	-34,1	7,8	9,3	+19,2	20	12	-40,0	28	13	-53,6
Europa Or.	15,3	6,9	-54,9	70,9	39,9	-43,7	34	32	-5,9	16	12	-25,0
América N.	12,3	6,6	-46,3	6,4	15,8	+146,9	22	12	-45,5	25	18	-28,0
América S.	5,7	7,4	+29,8	2,3	5,4	+134,8	4	6	+50,0	4	6	+50,0
África	4,9	4,8	- 2,0	1,9	2,6	+36,8	3	3	-	4	4	-
Total	100	100	-	100	100	-	100	100	-	100	100	-

Fonte: Cadeia Produti Têxtil: Consolidação dos Diagnósticos, 1999

Elaboração: Abit, Abrapa, Abiquim, Abravest, Abrafas, MDIC e BNDES

Em decorrência das duas tendências descritas anteriormente, há um crescimento contínuo do comércio internacional de produtos têxteis, principalmente de confeccionados. A participação de confecções no comércio mundial saltou de 43% em 1980 para 54% em 1997. Os principais países exportadores de confecções são: China, com 19% do comércio mundial, Itália (8,4%), Hong Kong (5,3%), EUA (4,9%), Alemanha (4,1%), Turquia (3,8%), França (3%) e Reino Unido (3%). O Brasil participa marginalmente do mercado internacional de confeccionados com exportações de US\$580 milhões em 1999, ou cerca de 0,2% do total transacionado (tabela 1).

No segmento de artigos para o lar, os principais concorrentes do Brasil são Estados Unidos, China, Índia, Itália, Alemanha e Turquia. Os exportadores brasileiros têm grande competitividade nesse mercado, possuindo reconhecimento entre os principais distribuidores externos pela alta qualidade dos produtos. Não obstante, não existem marcas fortes nacionais reconhecidas pelo consumidor final, fator este que coloca a produção nacional em desvantagem frente a outros concorrentes. Cerca de 60% das exportações brasileiras do segmento destinam-se à Argentina, EUA e Alemanha.

As importações mundiais de produtos têxteis apresentam elevado grau de concentração. Do volume total comercializado, os países desenvolvidos detêm 48,5% no segmento de produtos intermediários e 82,8% no segmento de produtos acabados. Entre esses, os Estados Unidos respondem por 8,7% dos produtos intermediários e 28,7% das importações de produtos confeccionados, enquanto que os países integrantes da União Européia respondem, respectivamente, por 33% e 43% dos produtos intermediários e confeccionados transacionados no mercado mundial. O Brasil participa com 0,2% das importações de têxteis confeccionados.

4. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS

O padrão de concorrência das empresas líderes é preço e qualidade do produto. Nesse grupo as empresas vem se esforçando para fortalecer suas marcas junto ao consumidor utilizando estratégias distintas. Parte delas procura fortalecer a marca ofertando diversos produtos de malharia, enquanto outras procuram posicionar-se no mercado de camisetas. A Coteminas faz parte desse segundo grupo. Já a Hering, por exemplo, está incluída no primeiro.

A estratégia das empresas do setor têxtil é determinada por transformações vividas em todo setor. As mais importantes são:

- (i) Reorganização dos setores de produção de algodão e da indústria têxtil após os impactos da abertura da economia. A recuperação da produção brasileira de algodão vem exigindo das indústrias o desenho de novas estratégias de suprimento no mercado interno. Ao mesmo tempo, o setor industrial vive um processo de racionalização e redução do número de empresas, menos intenso nos vestuários.

- (ii) Fortalecimento do segmento de distribuição varejista. A crescente concentração no varejo e o conseqüente aumento de poder de barganha dos super e hipermercados têm levado as empresas de confeccionados a mudarem suas estratégias de distribuição. Os principais canais de distribuição de malhas e artigos para o lar são as grandes redes (*chain-stores*) e os hipermercados.
- (iii) Reestruturação do setor industrial marcada por investimentos e renovação tecnológica. O segmento de produção de têxteis primários transformou-se em atividade intensiva em capital, ao passo que na indústria de produtos confeccionados o fator mão-de-obra ainda é preponderante. Fortalecem-se estratégias de integração dos confeccionados até a fiação.
- (iv) Elevação das barreiras à entrada no setor industrial determinadas pela grande necessidade de capital para se atingir as escalas mínimas de entrada, especialmente no setores de fiação e tecelagem.

As estratégias das empresas estão condicionadas aos mercados nos quais elas atuam. Conforme apresentado no quadro a seguir, a atuação no segmento de produtos intermediários implica tecnologia, escalas industriais, localização das plantas e alto nível de capitalização. Nesse mercado as estratégias das empresas são mais padronizadas, as tecnologias são conhecidas e a tendência de concentração e verticalização é forte. Existe espaço para atuação em produtos diferenciados, menos atrativos para as grandes empresas e ocupados pelas firmas não integradas verticalmente. Esse perfil de empresas, entretanto, é bastante ameaçado pelas importações. Isto já não é verdade no primeiro grupo.

Já nos mercados de produtos de consumo, há grande diversidade nas estratégias das empresas. O posicionamento de cada uma dependerá do mercado de atuação. De forma geral, todas elas são exigentes em qualidade e marca. No mercado de artigos para o lar, há certa homogeneidade nas estratégias das empresas tendo em vista que todas são concorrentes. Já no vestuário de malha, há empresas que optaram pela diversificação e, por isso, necessitam verticalizar até a distribuição. Nos segmentos de camisetas e meias existem empresas que buscaram a especialização e competem por escala e padrão de produto.

AMBIENTE COMPETITIVO NO MERCADO TÊXTEIS E CONFECCIONADOS

Mercado relevante	Foco estratégico da indústria	Variável de concorrência	Estratégia da firma
Produtos Intermediários	Fiação e tecelagem: produtos padronizados	Preço Escala Padrão de produto	Manutenção de market-share Investimento em tecnologia Integração vertical Proximidade das fontes de fornecimento de matéria prima Inovação em processo
Produtos de consumo	Malharia Popelines Cama, mesa e banho	Marca Liderança em custo Foco estratégico Exposição do produto ao consumidor Diferenciação via qualidade	Distribuição/ponto de venda: grande varejo Investimento em promoção Especialização em mercados/produtos Segmentação dos mercados Inovação em produto Economia de custos de mão de obra Busca por matéria prima de qualidade

Fonte: PENSA

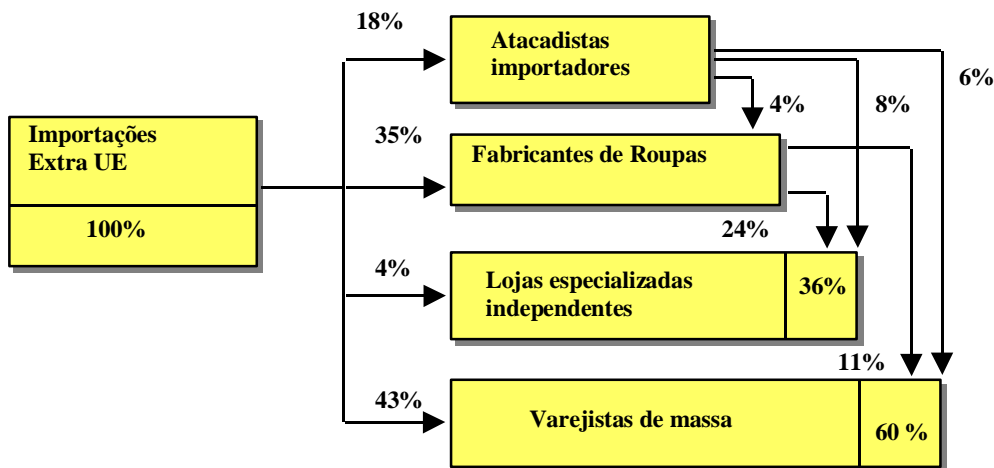
5. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE CONFECCIONADOS NA MERCADO INTERNACIONAL

Os mercados mais atraentes para os exportadores brasileiros são os Estados Unidos e os países integrantes da União Européia, devido à sua elevada renda *per capita* e ao processo de redução dos seus parques fabris. Nestes mercados, os canais de distribuição no mercado internacional são compostos pelos seguintes agentes:

- (i) Atacadistas importadores responsáveis pela aquisição de todos os tipos de produtos têxteis. Esses agentes são prestadores de serviços para as confecções e revendedores dos varejistas;
- (ii) Confeccionistas, compradores de matéria prima e fabricação de artigos de vestuário e de lar;
- (iii) Lojas especializadas em produtos têxteis, que atuam tanto na importação direta como fornecendo para a indústria local e importadores;
- (iv) Grande varejo, que se supre em todos os canais anteriores e diretamente no mercado internacional.

No caso da União Européia, do total de têxteis importados, estima-se que os varejistas de massa sejam responsáveis por 43% das compras, contra 35% dos confeccionistas, 18% dos importadores e 4% da lojas especializadas, conforme mostra o quadro a seguir:

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE IMPORTAÇÕES DE TÊXTEIS NA UNIÃO EUROPEIA



Fonte: Comissão Européia, 1993

Retirado de [Cadeia Produti Têxtil: Consolidação dos Diagnósticos, 1999](#)

Nos Estados Unidos, a distribuição de confeccionados têxteis para o consumidor final já é majoritariamente feita pelas lojas de grande varejo, não especializadas mas que trabalham com grande escala e giro rápido. Estima-se que quase 50% do produto seja distribuído por esse canal. No Brasil, a título de comparação, esse canal representa apenas 5% do total de confeccionados têxteis vendidos ao consumidor final.

Nesse sentido, verifica-se que no mercado de confeccionados, os exportadores brasileiros deverão, cada vez mais, se aproximar do grande varejo, vendendo diretamente o seu produto acabado. O desafio nesse mercado, portanto, é fazer o consumidor nesses países reconhecer os diferentes produtos à sua disposição.

6. COTEMINAS: SEMEANDO AS BASES DO FUTURO

A Companhia de Tecidos Norte de Minas – Coteminas – foi fundada em 5 de dezembro de 1967 em Montes Claros, Minas Gerais. À época da sua fundação, seus idealizadores e sócios, José Alencar Gomes da Silva e Luiz de Paula Ferreira, tinham por objetivo a constituição da mais moderna e competitiva empresa têxtil brasileira.

A meta traçada nos idos da década de 60 tornou-se possível graças à visão empreendedora de seus sócios, que permitiu o planejamento cuidadoso da expansão da empresa ao longo de seus 32 anos de existência. Apostando na sua eficiência produtiva e na capacidade de absorção do mercado brasileiro, a Coteminas foi capaz de contornar períodos difíceis da economia do país, realizando grandes investimentos em momentos em que as demais empresas do setor se rendiam aos efeitos dos “mil e um” planos econômicos. Entre 1993 e 1999 foram investidos cerca de R\$560 milhões em bens de capital e bens intangíveis (gráfico 5). Este foi o diferencial que determinou a rápida ascensão da Companhia no mercado de têxteis na última década.

A história recente da Coteminas pode ser dividida em duas fases distintas. Na **primeira fase**, que inicia-se em 1991 e estende-se até 1996, a empresa concentrou seus esforços na constituição de uma sólida e eficiente base de ativos. Nesse período investiu-se cerca de R\$293 milhões em máquinas, equipamentos e edificações. Todos os projetos industriais implantados foram cuidadosamente planejados para permitir futuras expansões. Dentre eles, destacam-se a duplicação da capacidade de fiação da Cotenor; a implantação da Cebractex que, em conjunto com a Cotenor, representa o maior complexo industrial têxtil integrado da América Latina (fiação, tecelagem, preparação, tinturaria, estamparia e acabamento de tecidos); e a implantação da Embratex⁵, unidade integrada de fiação, preparação e tecelagem para a produção de tecidos largos. A maior parte dos investimentos realizados foi feita com recursos próprios, tendo a empresa se mantido com um baixo grau de endividamento no período. Cabe destacar a abertura do capital da empresa em fevereiro de 1992 nas bolsas de valores de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

Os investimentos realizados nesse período conferiram à empresa tal nível de competitividade que possibilitaram uma significativa redução dos preços de seus produtos. Com preços extremamente competitivos, a Coteminas aumentou a sua participação no mercado de fios e tecidos, o que possibilitou ganhos de escala, com repercussões positivas sobre as suas margens de lucro, permitindo reduções adicionais nos preços praticados. No entanto, esse círculo virtuoso começou a dar sinais de esgotamento no ano de 1996. A estratégia de focalizar o negócio na produção de bens intermediários começou a resultar em ganhos marginais, não mais compensados pelas reduções de preço que se faziam necessárias para a permanência no negócio. Os produtos confeccionados a partir de fios e tecidos fornecidos pela Coteminas começaram a perder competitividade para aqueles produzidos pelas grandes empresas integradas, que além da escala na etapa da confecção, possuíam marcas próprias conhecidas dos consumidores finais.

Assim, em 1997 a Coteminas toma a decisão de integrar verticalmente a etapa da confecção e entrar no segmento de produtos de consumo (artigos para o lar e malharia). Este é o marco inicial da **segunda fase** da Companhia, cuja estratégia está centrada na busca da agregação de valor aos produtos e no aperfeiçoamento do seu sistema de distribuição. A transição vitoriosa entre estas duas fases só foi possível graças à estratégia dominante na primeira fase de expansão, i.e., utilização intensiva de capital, alta

⁵ Inaugurada em 1997 em Campina Grande (PB), a Embratex possui 560 teares largos eletrônicos a jato-de-ar e conta com moderníssimo sistema de fiação europeu com 80 filatórios tipo “open-end” com cerca de 280 rotores cada. Essas máquinas permitem a produção de fios de poliéster/algodão e puro algodão da mais alta qualidade a custos extremamente competitivos.

tecnologia e larga escala de produção. Para financiar a estratégia de crescimento adotada nesta fase, a Coteminas realizou um lançamento internacional de 290 milhões de ações ordinárias em 1997. Ou seja, as duas fases da história recente da Coteminas consolidam um plano articulado de penetração no mercado internacional.

A aquisição de marcas fortes no segmento de artigos para o lar foi o modelo escolhido para ingressar no mercado de bens de consumo. Durante o ano de 1997, a Coteminas adquiriu as mais tradicionais marcas do Brasil e da Argentina: Artex, Santista (Ouro e Kamacolor), Paládio, Calfat, Prata, Supertone, Supercal, Garcia, Aquarela, Arco-Íris, Fantasia, Fofinha, Enxuta, dentre outras. Já no segmento de camisetas e meias, a empresa procurou desenvolver marcas próprias.

Na distribuição, a Companhia substituiu seu sistema de vendas a atacadistas pelo fornecimento direto a hipermercados, grandes redes de varejistas, lojas de departamentos e clientes institucionais (hospitais, hotéis, etc).

Paralelamente ao processo de integração vertical, a empresa procedeu a uma reorganização organizacional, com o objetivo de reduzir custos administrativos e tributários. Neste processo, foram incorporadas as empresas Cotenor, Cebractex, Cotene, Embratex e Wentex Têxtil. Assim, a Coteminas detém hoje a totalidade dos ativos industriais, que incluem quatro fábricas em Montes Claros (MG), duas em São Gonçalo do Amarante (RN) (fios e malhas), uma em Macaíba (RN), duas em Campina Grande (PB) (fios e malhas) e uma em João Pessoa (PB) (felpudos e meias).

Os produtos confeccionados de atuação da Coteminas são as meias, que fazem parte do mercado de malhas, as camisetas e camisas polo, que estão incluídas no mercado de popeline e os artigos para cama (lençóis e edredons), banho (toalhas e robes) e mesa (toalhas de mesa).

O volume de vendas da empresa por segmento é mostrado na tabela 2. Nota-se um forte incremento na participação de artigos para o lar no volume de vendas, em detrimento de produtos intermediários, confirmando a estratégia adotada a partir de 1997.

Box 2: Posição financeira sustentando as estratégias de mercado

A estratégia de crescimento e verticalização da Coteminas está amparada em sólida estrutura financeira. Adotando uma estratégia de estrutura de capital conservadora, até mesmo nas fases de expansão, a empresa mantém-se com baixa alavancagem e elevada participação de capital próprio no total de ativos.

Os resultados obtidos são significativamente altos para uma empresa com uma forte posição em ativos imobilizados e estoques. As vendas líquidas mais do que duplicaram nos últimos 3 anos e as exportações saíram de 6 milhões de dólares em 97 para 51 milhões em 99. Para o ano 2000, espera-se crescimento de quase 50% nas vendas e duplicação da receita de exportações.

7. O DESAFIO DO MERCADO EXTERNO

Em 1997, como parte da sua nova estratégia de diversificação, a Coteminas lançou-se no mercado internacional. Naquele ano, as exportações da Companhia somaram apenas US\$6 milhões. Em apenas três anos a empresa foi capaz de alavancar substancialmente as suas vendas externas, devendo exportar cerca de US\$100 milhões neste ano. Se realizada esta previsão, o mercado externo passará a representar 28% do faturamento da empresa, contra 3% em 1997 (gráficos 10 e 11).

Em decorrência da bem sucedida estratégia de integração vertical adotada em 1997, a Coteminas transformou-se na maior empresa de produtos têxteis manufaturados no âmbito do Mercosul, com posição de liderança nos segmentos de artigos para o lar e malharia (camisas polo, camisetas e meias). Uma vez conquistados os países do bloco, as atenções voltam-se aos mercados norte-americano e europeu. Se no Mercosul a estratégia de aquisição de marcas teve êxito, nos EUA e Europa novas alternativas são analisadas pela empresa. Uma delas é o desenvolvimento de parcerias com as empresas já estabelecidas nesses países e, no caso dos produtos comercializados via redes de varejo, o fornecimento direto para marcas próprias.

Ainda com relação ao crescimento nos mercado europeu e norte-americano, a empresa tem a sua frente três alternativas: utilizar o cone sul como plataforma de exportação; estabelecer unidade produtiva no México para fornecimento do Leste Europeu e Turquia; estabelecer unidade produtiva nos EUA e/ou Europa. Apesar da indústria têxtil ser muito intensiva em capital, o fato de o México contar com uma indústria dinâmica sinaliza que o país pode vir a ser uma boa porta de entrada no hemisfério norte. A consolidação da ALCA como zona de livre comércio será determinante da estratégia de entrada da empresa.

Observa-se que as recentes transformações no ambiente competitivo desafiam novamente José Alencar, seu filho e sucessor Josué e seus sócios. Crescer em mercados globalizados exigirá, além de agregar valor aos produtos da empresa, o completo domínio sobre a distribuição dos mesmos. Como fazê-lo? **José Alencar estava ansioso.**

8. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- 1) A estratégia escolhida pela Coteminas para conquistar os mercados do Cone Sul incluiu a implantação de fábricas e a aquisição de marcas fortes. Esse seria um caminho interessante para incrementar suas exportações para os mercados europeu e americano? Que outras estratégias poderiam ser adotadas para tanto?
- 2) Diante da perspectiva de formação da zona de livre comércio das américas (ALCA), abre-se vasto campo de oportunidades para a Coteminas no mercado norte-americano. Que fatores poderão ser críticos para a expansão da empresa nesse mercado? Que restrições ela poderá enfrentar no tocante à capital, tecnologia, canais de distribuição e marketing?
- 3) Apesar de ainda incipiente, o mercado de produtos naturais (artigos têxteis coloridos naturalmente, utilização de fibras cultivadas sem defensivos agrícolas, etc.) apresenta

um potencial de crescimento não desprezível nos países europeus. No entanto, para a empresa explorar esse segmento de mercado é necessário garantir a origem da matéria-prima utilizada nesses produtos. Seria esta uma estratégia de crescimento interessante para a Coteminas? Em caso positivo, como a empresa poderia garantir ao consumidor final de produtos naturais que seu produto atende às suas expectativas?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIT. Carta Abit 99 e 2000.

CNI/SENAI/CETIQT. Cadeia Produtiva Têxtil. Dezembro 1999.

IEMI. O setor têxtil e confeccionista brasileiro em análise: perfil, dimensões e tendências. Julho 1999.

MDIC/BNDES. Diagnóstico do Setor Têxtil. Outubro 1999.

MDIC. Fórum de Competitividade: A Cadeia Produtiva da Indústria Têxtil e de Confecções. Maio 2000.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Análise da Eficiência Econômica e da Competitividade da Cadeia Têxtil Brasileira. Rio de Janeiro: Outubro de 1999.

NOTAS DE APOIO DIDÁTICO

Este estudo de caso foi desenvolvido para o X Seminário Internacional PENSA de Agribusiness, seminário este voltado para executivos de empresas agroindustriais e acadêmicos. O caso pode ser igualmente utilizado em disciplinas nas áreas de estratégias empresariais e marketing de cursos de graduação e pós-graduação em ciências agrárias e administração. Alguns pontos podem ser aprofundados, tais como:

- As estratégias de integração vertical em cada segmento da indústria têxtil;
- A questão da competitividade das matérias-primas utilizadas pelo setor (fibras naturais X fios e filamentos sintéticos e artificiais);
- O protecionismo no mercado internacional (barreiras à entrada; Acordo Multifibras);
- A concentração do segmento de distribuição.

APROFUNDAMENTO TEÓRICO

Os referenciais teóricos utilizados na abordagem deste caso referem-se ao estudo de concorrência e marketing no agronegócio, envolvendo principalmente:

- Estratégias de concorrência
- Estratégias de crescimento (segmentação de mercado, diferenciação, diversificação, integração vertical, fusões e aquisições)
- Estratégias de suprimentos
- Distribuição de produtos

PARA MAIORES INFORMAÇÕES PESQUISAR EM:

AZEVEDO, P. F. *Concorrência no Agribusiness*. In: Zylbersztajn, D. & Neves, M. F. Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares. São Paulo: Editora Pioneira, 2000.

FARINA, E. M. M. Q., AZEVEDO, P. F. & SAES, M. S. *Competitividade: Mercado, Estado e Organizações*. São Paulo: Editora Singular, 1997.

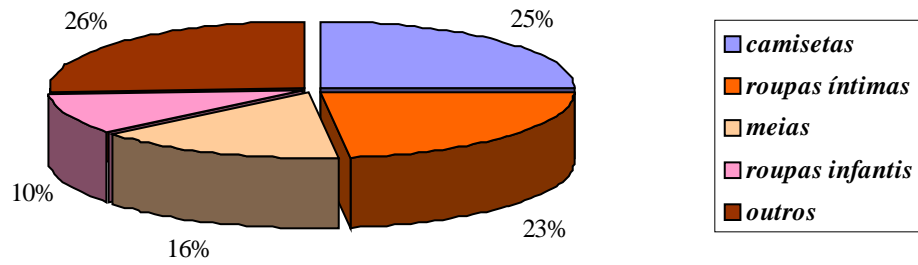
GUIMARÃES, E. A. *Acumulação e Crescimento da Firma*. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1985.

MILGROM, P. & ROBERTS, J. *Economics, Organization and Management*. Prentice Hall, 1992.

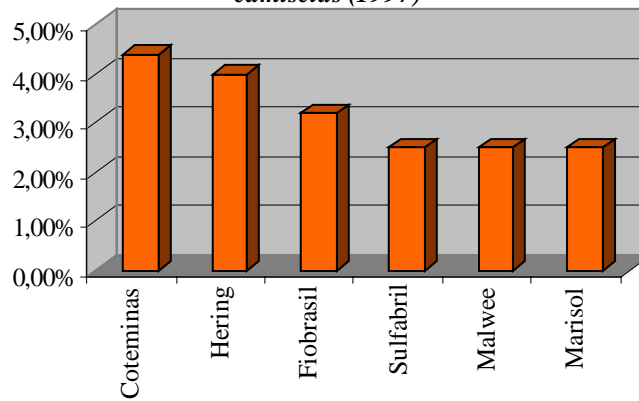
NEVES, M. F. *Marketing no Agribusiness*. In: Zylbersztajn, D. & Neves, M. F. Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares. São Paulo: Editora Pioneira, 2000.

ANEXOS

**Gráfico 1 - Mercado brasileiro de malhas
(3 bilhões de peças/ano)**



**Gráfico 2 - Market-share dos principais fabricantes de
camisetas (1997)**



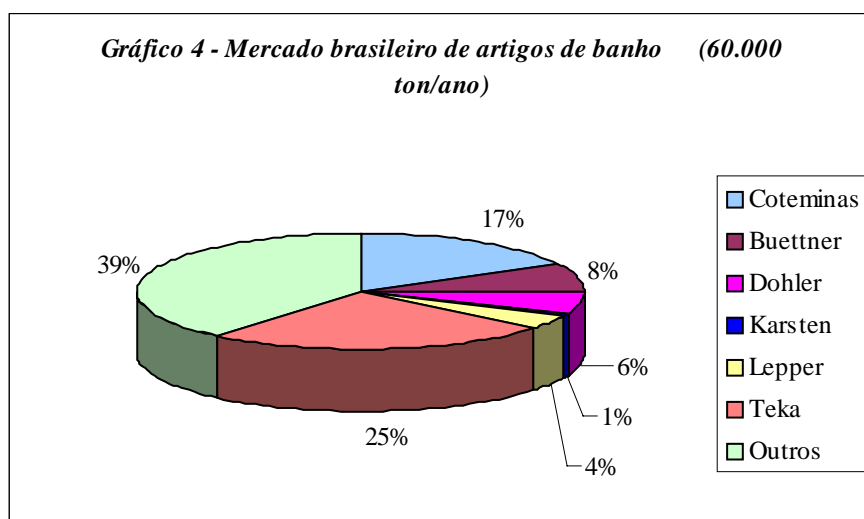
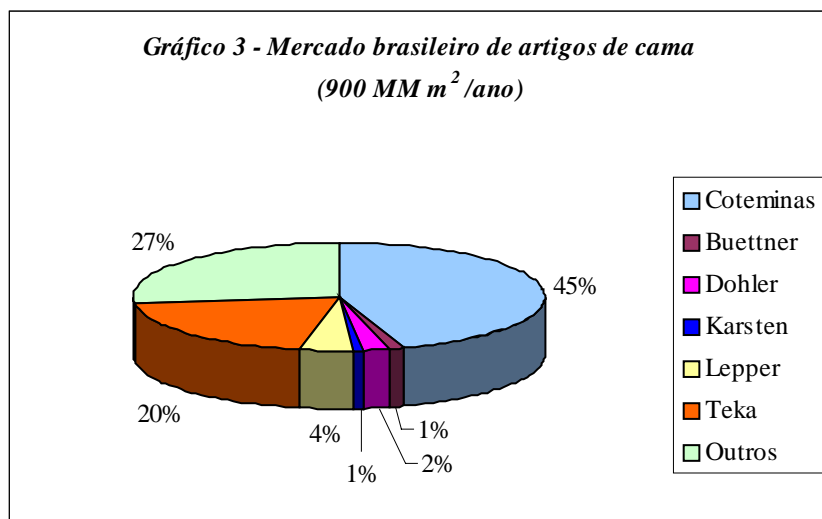


Tabela 1 - Exportações e importações brasileiras de confecções (1999)

Segmento	exportações (US\$ mil)	importações US\$ mil	saldo comercial
Vestuário	167.700	159.800	7.900
Artigos para o lar	231.317	28.496	202.821
Outros	181.100	235.600	-54.500
TOTAL	580.117	423.896	156.221

Fonte: MDIC

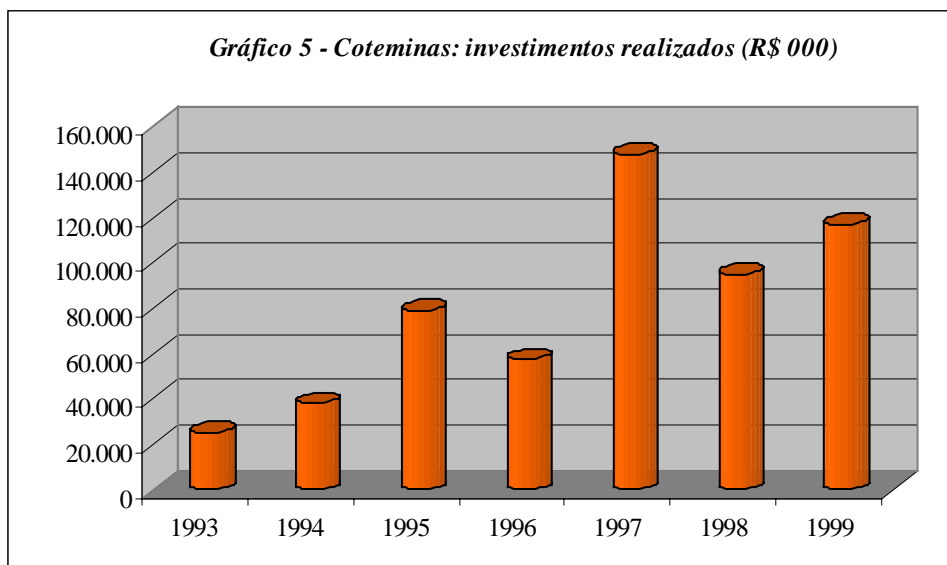


Tabela 2 - Volume de vendas da Coteminas

Produtos	1997		1998		1999	
	ton	%	ton	%	ton	%
Intermediários	25.661	89,16%	22.838	59,23%	38.543	68,09%
Lar		0,00%	8.009	20,77%	13.185	23,29%
Vestuário	3.120	10,84%	7.710	20,00%	4.877	8,62%

Fonte: Coteminas

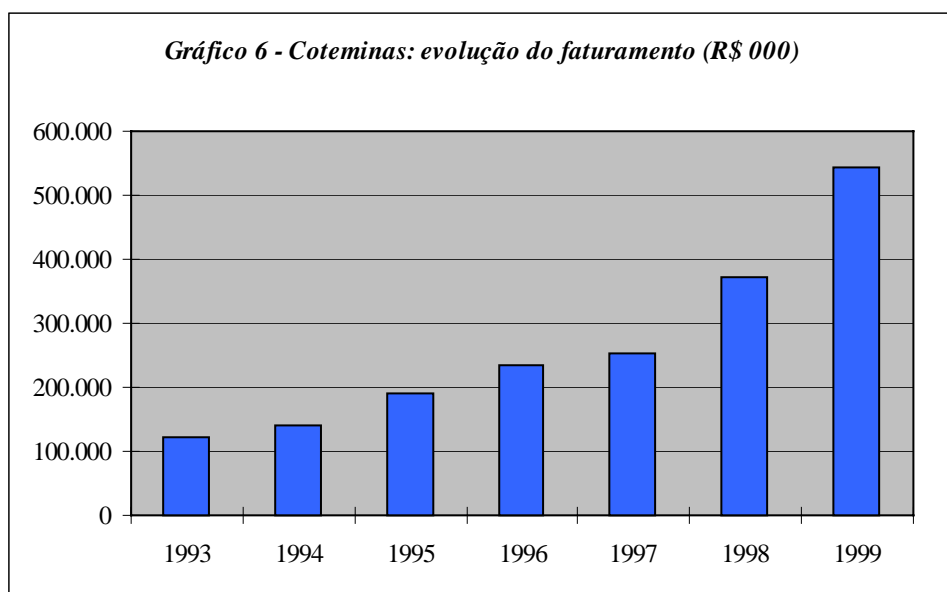


Gráfico 7 - Evolução do lucro operacional da Coteminas

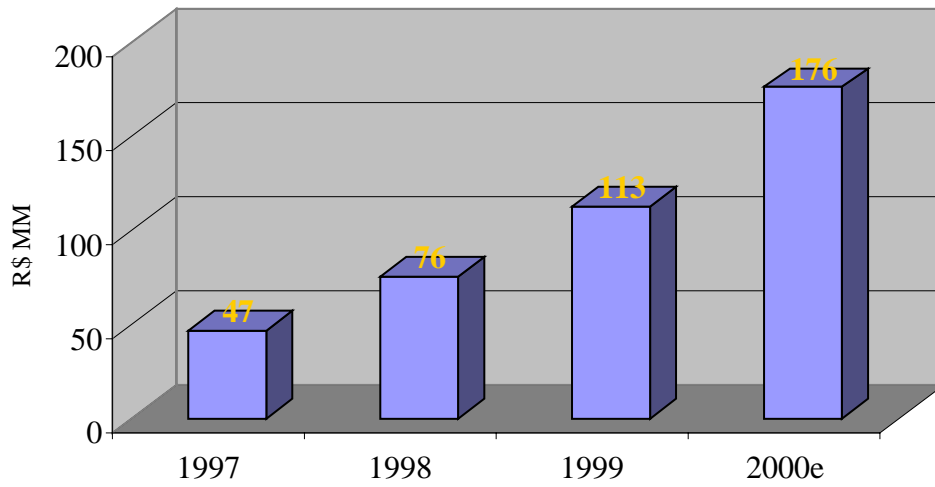


Gráfico 8 - Alavancagem financeira da Coteminas

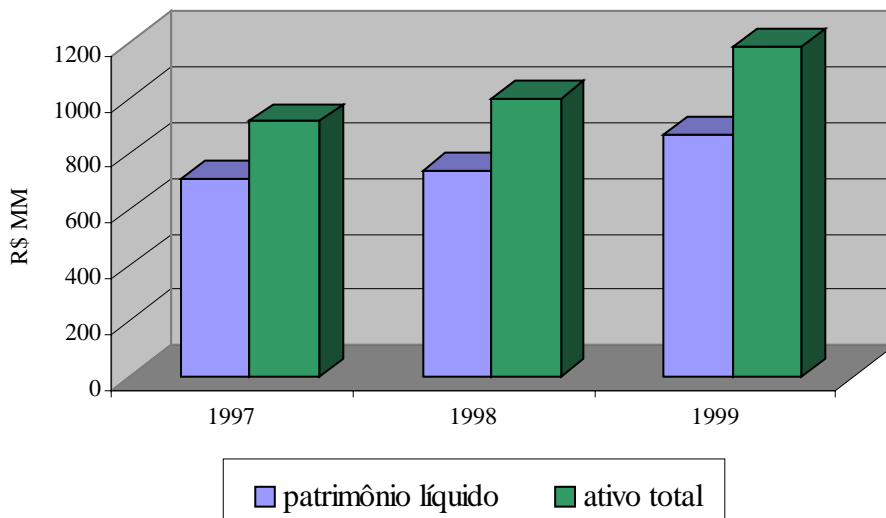


Gráfico 9 - Evolução das ações da Coteminas na Bovespa

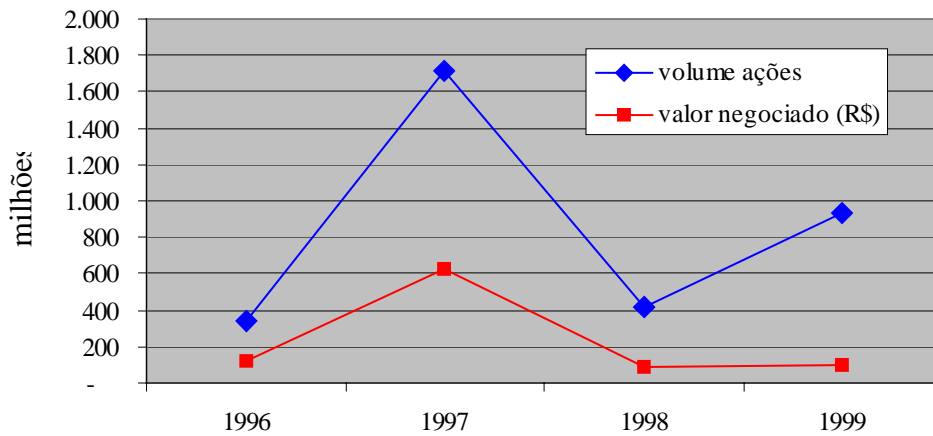


Gráfico 10 - Evolução das exportações da Coteminas

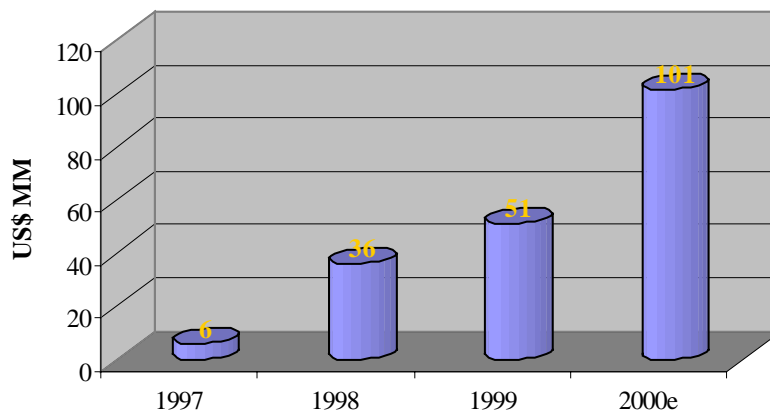
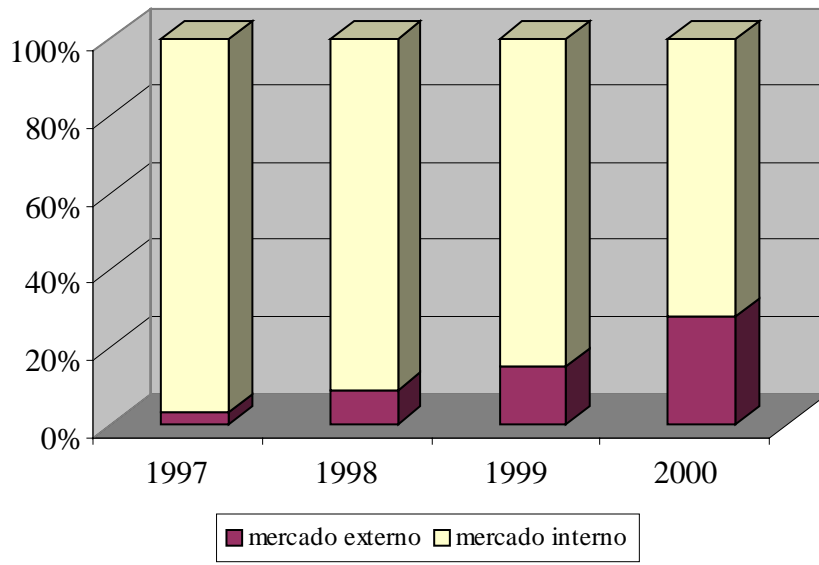


Gráfico 11 - Distribuição das vendas da Coteminas



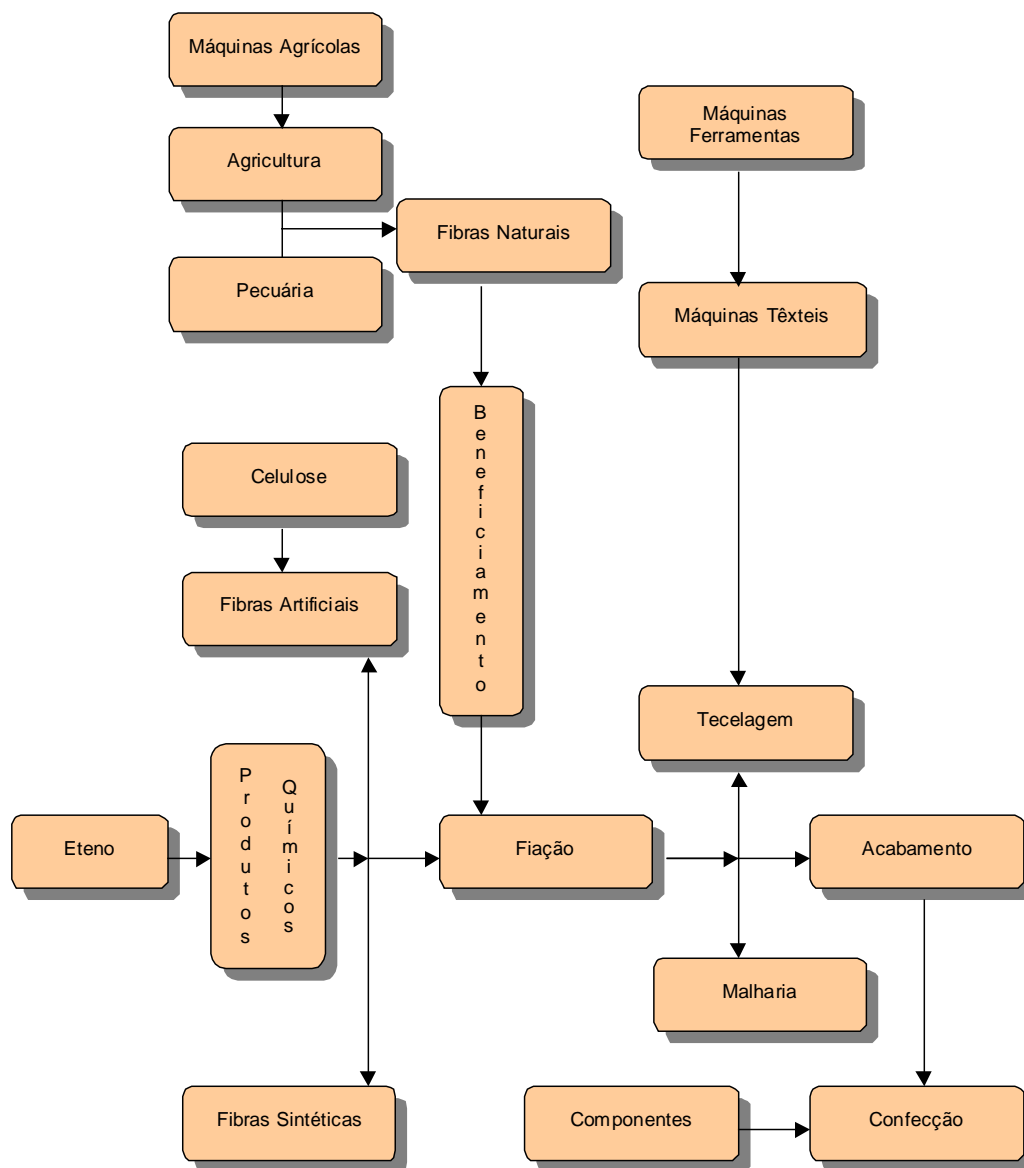
COTEMINAS: Balanço patrimonial consolidado (R\$000)

	1999	1998	1997		1999	1998	1997
ATIVO				PASSIVO			
Circulante	472.737	363.415	358.583	Circulante	196.606	116.909	95.269
Disponível	172.272	100.509	181.558	Fornecedores	51.174	52.018	29.487
Duplicatas a receber	139.604	100.687	74.806	Empréstimos e financiamentos	94.452	35.578	24.426
Estoques	128.887	125.122	86.596	Obrigações fiscais e sociais	29.291	14.046	11.792
Adiantamentos a fornecedores	14.872	8.120	4.234	Dividendos a pagar	12.980	11.225	16.108
Outros créditos a receber	17.102	28.977	11.389	Participações estatutárias	1.328	1.328	1.328
				Impostos e contribuições	0	202	2.228
				Outras contas a pagar	7.381	2.512	9.900
Realizável a longo prazo	16.475	11.663	5.203	Exigível a longo prazo	119.767	135.193	107.006
Depósitos judiciais e outros	15.903	4.399	4.552	Empréstimos e financiamentos	73.022	95.232	74.215
Empresas coligadas	572	7.264	651	Empresas controladas	0	0	0
				Empresas associadas	2.415	3.313	3.135
				Imposto de renda	5.523	2.732	3.984
				Provisões para impostos	4.698	4.059	3.515
Permanente	694.545	622.121	552.952	PROIM	26.433	27.066	20.192
Investimentos	2.716	1.405	1.197	Outras obrigações	7.676	2.791	1.965
Imobilizado	663.716	592.707	539.826	Resultados de exercícios futuros	0	6.440	5.585
Diferido	28.113	28.009	11.929	Patrimônio líquido	867.384	738.657	708.878
				PL referente às particip. minoritári	15.902	27.606	30.063
				Capital realizado atualizado	725.992	603.892	603.892
				Reserva de capital	35.571	18.011	1.641
				Reserva de lucros	95.282	92.552	73.282
				Ações em tesouraria	(5.363)	(3.404)	0
TOTAL DO ATIVO	1.183.757	997.199	916.738	TOTAL DO PASSIVO	1.183.757	997.199	916.738

COTEMINAS: Demonstração do resultado do exercício em 31/12 (R\$000)

	1999	1998	1997
Receita operacional bruta	543.501	372.159	254.434
Deduções das vendas	(92.831)	(64.152)	(42.432)
Receita operacional líquida	450.670	308.007	212.002
Custos dos produtos vendidos	(315.310)	(216.741)	(155.826)
Lucro bruto	135.360	91.266	56.176
Receitas e despesas operacionais			
Despesas com vendas	(35.163)	(26.155)	(7.892)
Despesas gerais e administrativas	(32.107)	(27.329)	(21.587)
Honorários da administração	(3.078)	(2.685)	(2.448)
Lucro operacional antes da depreciação	65.012	35.097	24.249
Depreciação e amortização	47.749	40.649	23.048
Lucro operacional antes do resultado financeiro	112.761	75.746	47.297
Receitas e despesas financeiras			
Despesas	(32.148)	(25.531)	(8.845)
Receitas	23.297	37.356	26.178
Efeito variação cambial	(34.579)	0	0
CPMF	(4.150)	(1.423)	(881)
Lucro operacional	65.181	86.148	63.749
Depreciação e amortização	(47.749)	(40.649)	(23.048)
Equivalência patrimonial de controladas e coligadas	2.121	404	1.175
Participação estatutária	0	(418)	0
Outras receitas	(210)	808	4.287
Resultado não operacional	(1.735)	(2.253)	1.053
Lucro líquido antes dos impostos	17.608	44.040	47.216
Impostos	(1.200)	(14.380)	(15.236)
Lucro líquido do exercício	16.408	29.660	31.980

FIGURA 1. ESTRUTURA DA CADEIA PRODUTIVA DE TEXTEIS E CONFEÇÕES



Fonte: MDIC/SPA