UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TÊXTIL E MODA

ADILSON DA SILVA LEITE

**Indústria têxtil: mapeamento dos grupos estratégicos para uma análise
estrutural**

São Paulo
2015

ADILSON DA SILVA LEITE

**Indústria têxtil: mapeamento dos grupos estratégicos para uma análise
estrutural**

Versão corrigida

Dissertação apresentada a Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo como um dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Ciências, Programa de Têxtil e Moda.

Linha de Pesquisa: Projeto de Têxtil e Moda.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Barco.

São Paulo

2015

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

CATALOGAÇÃO-NA-PUBLICAÇÃO

(Universidade de São Paulo. Escola de Artes, Ciências e Humanidades. Biblioteca)

Leite, Adilson da Silva

Indústria têxtil : mapeamento dos grupos estratégicos para
uma análise estrutural / Adilson da Silva Leite ; orientador, Luiz
Barco. – São Paulo, 2015

124 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Ciências) - Programa de Pós-
Graduação em Têxtil e Moda, Escola de Artes, Ciências e
Humanidades, Universidade de São Paulo, em 2015
Versão corrigida

1. Indústria têxtil. 2. Administração estratégica. I.
Barco, Luiz, orient. II. Título.

CDD 22.ed. – 677

Nome: Leite, Adilson da Silva

Título: Indústria têxtil: mapeamento dos grupos estratégicos para uma análise estrutural

Dissertação apresentada a Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo como um dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Ciências, Programa de Têxtil e Moda.

Versão corrigida contendo as alterações solicitadas pela comissão julgadora em 30 de abril de 2015. A versão original encontra-se em acervo reservado na Biblioteca da EACH/USP e na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP (BDTD), de acordo com a Resolução CoPGr 6018, de 13 de outubro de 2011.

Aprovado em 30 de abril de 2015.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Luiz Barco

Instituição: Escola de Artes Ciências e Humanidades – Universidade de São Paulo

Prof. Dr^a. Isabel Cristina Italiano

Instituição: Escola de Artes Ciências e Humanidades – Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Jorge Marcos Rosa

Instituição: Faculdade de Engenharia Química – Universidade Estadual de Campinas

O investimento em estudo e conhecimento é o único sem riscos e que se multiplica ao ser dividido.

Adilson da Silva Leite

Dedico esse trabalho a meu pai, Amadeu da Silva Leite (in memoriam) e a minha mãe, Beatriz da Silva Leite, que sempre me incentivaram e apoiaram-me nos estudos alimentando o sonho de verem um filho formado. Esse trabalho é a forma mais singela que eu tenho de dizer “Obrigado pai! Obrigado mãe! Eu amo vocês!”.

Agradecimentos

Agradeço a Deus por me capacitar com determinação, inteligência, sabedoria e saúde, para concluir esta etapa.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Luiz Barco, pela dedicação, atenção, apoio e exemplo de vida e docência, contribuindo tanto para a construção deste trabalho, quanto para o meu crescimento pessoal, profissional, científico e intelectual.

À Professora Dr^a. Isabel Cristina Italiano e a Professora Dr^a. Júlia Baruque Ramos, pela atenção, apoio e valiosas orientações durante o curso.

Aos professores da pós-graduação pelas contribuições a minha formação acadêmica.

À Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo, pela oferta e excelentes condições, em especial pelo seu corpo docente.

Ao Programa de Apoio à Pesquisa do SENAI São Paulo que, através da Unidade 1.07, possibilitou a conclusão dessa pesquisa.

Ao Diretor da Escola SENAI “Francisco Matarazzo”, Prof. Marcelo Costa, ao coordenador técnico Prof. Paulo Sergio Salvi e ao agente de treinamento Prof. Pedro Sergio Montero, pelo incentivo.

A Professora Dr^a. Dilara Rúbia Pereira e ao Professor Dr. Jorge Marcos Rosa pelas valiosas orientações e contribuições ao trabalho.

À Biblioteca da Faculdade de Tecnologia SENAI Antoine Skaf por empréstimos de importantes obras de consulta e apoio técnico das bibliotecárias Ana Maria Salvino e Marina Bortolotti.

À minha namorada Lílian de Fátima Bizarro, pelo apoio e incentivo em todos os momentos, desde que recomecei meus estudos.

RESUMO

LEITE, A. S. **Indústria têxtil**: mapeamento dos grupos estratégicos para uma análise estrutural. 2015. 123 f. Dissertação (Mestrado em Ciências, Programa de Têxtil e Moda) – Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

O estudo trata da análise estrutural dentro da indústria têxtil para mapeamento dos grupos estratégicos. O objetivo foi construir mapas dos grupos estratégicos para análise das vantagens e desvantagens competitivas da indústria têxtil. Este trabalho se constitui de pesquisa bibliográfica referendada em autores que tratam dos temas administração estratégica e competitividade, na edição especial da revista Exame Melhores e Maiores dos anos de 2009, 2010, 2011 e 2012 e nos relatórios setoriais da indústria têxtil brasileira editados pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI), a fim de construir um mapa dos grupos estratégicos da indústria têxtil. Os resultados mostraram que o grau de verticalização das empresas têxteis é diretamente proporcional a sua participação de mercado, levando a entender que a estratégia de verticalização é exitosa.

Palavras chaves: Indústria têxtil. Análise estrutural. Competitividade. Administração estratégica.

ABSTRACT

LEITE, A. S. **Textile Industry**: strategic mapping of groups for structural analysis. 2015. 123 f. Dissertation (Science Master, Textile and Fashion Program) – School of Arts, Sciences and Humanities, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

The study deals with the structural analysis inside the textile industry for the mapping of strategical groups. The aim was to build a map of those groups in order to make an analysis of competitive advantages and disadvantages of the textile industry. This work constitutes a bibliographic research refereed on authors that deal with the themes Strategical Administration and Competitiveness, on the special edition of a magazine called *Exame Melhores e Maiores* the years 2009, 2010, 2011 and 2012 and on sector reports of Brazilian Textile Industry edited by *Instituto de Estudos e Marketing Industrial* – IEMI (Industrial Marketing and Studies Institute), in order to build a map about strategical groups of textile industry. The results indicate that the textile's companies verticalization process is the consequence of their ranking in the market, demonstrating that the verticalization process can be an effective one.

Keywords: Textile Industry. Structural analysis. Competitivity. Strategic administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma resumido da cadeia têxtil e vestuário	21
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Mapa dos grupos considerando o Crescimento das Vendas em 2008.....	64
Gráfico 2 – Mapa dos grupos considerando o Crescimento das Vendas em 2009.....	65
Gráfico 3 – Mapa dos grupos considerando o Crescimento das Vendas em 2010.....	66
Gráfico 4 – Mapa dos grupos considerando o Crescimento das Vendas em 2011.....	67
Gráfico 5 – Mapa dos grupos considerando o Lucro Líquido Ajustado em 2008...	68
Gráfico 6 – Mapa dos grupos considerando o Lucro Líquido Ajustado em 2009...	69
Gráfico 7 – Mapa dos grupos considerando o Lucro Líquido Ajustado em 2010...	70
Gráfico 8 – Mapa dos grupos considerando o Lucro Líquido Ajustado em 2011...	71
Gráfico 9 – Mapa dos grupos considerando o EBITDA em 2008.....	72
Gráfico 10 – Mapa dos grupos considerando o EBITDA em 2009.....	73
Gráfico 11 – Mapa dos grupos considerando o EBITDA em 2010.....	74
Gráfico 12 – Mapa dos grupos considerando o EBITDA em 2011.....	75
Gráfico 13 – Evolução das vendas das empresas de 2008 a 2011.....	78
Gráfico 14 – Evolução do crescimento das vendas das empresas de 2008 a 2011.....	80
Gráfico 15 – Evolução do lucro líquido ajustado das empresas de 2008 a 2011.....	83
Gráfico 16 – Evolução do EBITDA das empresas de 2008 a 2011.....	85
Gráfico 17 – Média das vendas por grau de verticalização das empresas de 2008 a 2011.....	89
Gráfico 18 – Média do crescimento das vendas por grau de verticalização das empresas de 2008 a 2011.....	89
Gráfico 19 – Média do lucro líquido ajustado por grau de verticalização das empresas de 2008 a 2011.....	92
Gráfico 20 – Média do crescimento do lucro líquido ajustado por grau de verticalização das empresas de 2008 a 2011.....	92
Gráfico 21 – Média do EBITDA por grau de verticalização das empresas de	

2008 a 2011.....	94
Gráfico 22 – Média do crescimento do EBITDA por grau de verticalização das empresas de 2008 a 2011.....	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Formulação dos pontos fortes e fracos de uma empresa.....	49
Quadro 2 – Formulação das oportunidades e riscos de uma empresa.....	50
Quadro 3 – Critérios do grau de verticalização das empresas.....	53
Quadro 4 – Ranking das melhores empresas de 2008.....	97
Quadro 5 – Ranking das melhores empresas de 2009.....	97
Quadro 6 – Ranking das melhores empresas de 2010.....	98
Quadro 7 – Ranking das melhores empresas de 2011.....	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Totais dos segmentos – 2010.....	24
Tabela 2 – Médias por empresas nos segmentos – 2010.....	24
Tabela 3 – Classificação das empresas por vendas.....	61
Tabela 4 – Importações brasileiras em 2008.....	62
Tabela 5 – Importações brasileiras em 2009.....	62
Tabela 6 – Importações brasileiras em 2010.....	62
Tabela 7 – Importações brasileiras em 2011.....	62
Tabela 8 – Evolução das vendas das empresas de 2008 a 2011.....	77
Tabela 9 – Evolução do crescimento das vendas das empresas de 2008 a 2011.....	79
Tabela 10 – Evolução do lucro líquido ajustado das empresas de 2008 a 2011...	82
Tabela 11 – Evolução do EBITDA das empresas de 2008 a 2011.....	84
Tabela 12 – Média das vendas por grau de verticalização das empresas.....	88
Tabela 13 – Média do lucro líquido ajustado por grau de verticalização das empresas.....	91
Tabela 14 – Média do EBITDA por grau de verticalização das empresas.....	93
Tabela 15 – Comparação entre o ranking das empresas pela média das vendas e o ranking das empresas pela média do lucro líquido ajustado.....	95
Tabela 16 – Comparação entre o ranking das empresas pela média das vendas e o ranking das empresas pela média do EBITDA.....	96

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
2 OBJETIVOS.....	17
2.1 OBJETIVO GERAL.....	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	18
3.1 A IMPORTÂNCIA DA INDÚSTRIA TÊXTIL EM UM BREVE HISTÓRICO...	18
3.2 O SETOR TÊXTIL.....	20
3.2.1 Fluxo geral de produção da indústria têxtil.....	21
3.3 GRAU DE VERTICALIZAÇÃO DAS INDÚSTRIAS.....	25
3.4 INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS DE ANÁLISE.....	29
3.4.1 Vendas.....	29
3.4.2 Lucro Líquido Ajustado.....	29
3.4.3 Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization – EBITDA.....	30
3.5 TRIBUTAÇÃO.....	30
3.5.1 Histórico.....	30
3.5.2 Definição e espécies tributárias.....	31
3.5.3 Tributação nas Indústrias e sua cumulatividade: o “efeito cascata”	33
3.6 CRESCIMENTO DA INDÚSTRIA.....	36
3.7 ANÁLISE ESTRUTURAL DENTRO DAS INDÚSTRIAS.....	38
3.7.1 Barreiras de mobilidade.....	42
3.7.2 Formação de grupos.....	43
3.7.3 Poder de negociação.....	44
3.7.4 Ameaça dos produtos substitutos.....	45
3.7.5 Rivalidade entre empresas.....	45
3.7.6 Rentabilidade de uma empresa.....	46
3.7.7 Posição de custo.....	48
3.7.8 Formulação da estratégia.....	48
3.7.9 O mapa dos grupos estratégicos como um instrumento analítico.....	51
4 METODOLOGIA.....	52
4.1 MATERIAL E MÉTODOS.....	52

5 RESULTADOS	60
5.1 ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA TÊXTIL.....	60
5.1.1 Tabelas de classificação das empresas por vendas.....	60
5.1.2 Mapas dos grupos estratégicos.....	63
5.1.2.1 <i>Mapas do Crescimento das Vendas</i>	64
5.1.2.2 <i>Mapas do Lucro Líquido Ajustado</i>	68
5.1.2.3 <i>Mapas do EBITDA</i>	72
5.1.3 Tabelas e gráficos complementares.....	77
5.1.3.1 <i>Tabelas e gráficos da evolução das vendas nas empresas</i>	77
5.1.3.2 <i>Tabelas e gráficos da evolução do crescimento das vendas nas empresas</i>	79
5.1.3.3 <i>Tabelas e gráficos da evolução do lucro líquido ajustado nas empresas</i>	82
5.1.3.4 <i>Tabelas e gráficos da evolução do EBITDA nas empresas</i>	84
5.1.3.5 <i>Tabelas dos índices médios por grau de verticalização das empresas</i> ..	88
5.1.3.6 <i>Tabelas do ranking das empresas</i>	95
5.1.4 Tabelas de classificação das melhores empresas.....	97
6 CONCLUSÃO	99
REFERÊNCIAS	104
BIBLIOGRAFIA	110
APÊNDICES	111

1 INTRODUÇÃO

A análise estrutural dentro das indústrias, está baseada na identificação das fontes e do poder das cinco forças competitivas gerais que determinam a natureza da competição na indústria e no seu potencial de lucro. As empresas de um determinado segmento podem adotar estratégias competitivas muito diferentes. A análise adequada é fruto de cuidadoso estudo e interpretação de dados e informações. Este trabalho trata da análise estrutural dentro da indústria têxtil para mapeamento dos grupos estratégicos, fixando o eixo “x” no grau de verticalização, e o eixo “y” em três variáveis: crescimento das vendas, lucro líquido ajustado e o *Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA)*

O interesse por este tema deve-se a importância da indústria têxtil no cenário econômico brasileiro, principalmente pela absorção de mão-de-obra intensiva, e a necessidade de estudos para que a indústria têxtil seja mundialmente competitiva, e consiga crescer ou pelo menos se manter estável neste novo mercado globalizado. Há de se observar, que neste cenário há diferentes países competidores, com formas diversas, inclusive no aspecto ético e legal, de negociar.

A grande competitividade da indústria têxtil brasileira e a necessidade inevitável de concorrer com as indústrias asiáticas devido ao mercado globalizado em que vivemos, geram questionamentos que se configuram como a problemática desse trabalho.

Pode-se levantar como hipóteses que as melhores e maiores empresas têxteis do Brasil apontadas pela revista Exame, provavelmente são as que apresentam um alto grau de verticalização; que a proximidade dos clientes pode ser uma vantagem competitiva; que a entrada dos têxteis importados pode ser uma desvantagem competitiva; que a verticalização da empresa tem uma relação diretamente proporcional ao aumento do lucro líquido ajustado e do EBITDA e que possivelmente, as empresas com maiores vendas não são necessariamente as que tiveram o maior lucro líquido ajustado e maior EBITDA.

* Em português “Lucro antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização” (LAJIDA).

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Fazer uma análise estrutural da indústria têxtil, visando o mapeamento dos grupos estratégicos com relação ao grau de verticalização para identificação da natureza da competição e o potencial de lucro na indústria, bem como, as diferentes dimensões estratégicas competitivas que definem as diferentes estratégias de uma empresa da cadeia de valor têxtil e vestuário.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Construir um mapa dos grupos estratégicos;
- b) Identificar, segundo os critérios da revista Exame, quais são as melhores e maiores empresas têxteis do Brasil;
- c) Verificar qual o grau de verticalização das empresas que a revista Exame classifica como melhores e maiores;
- d) Identificar quais são as principais vantagens e desvantagens competitivas em relação ao grau de verticalização;
- e) Analisar se as empresas mais verticalizadas são as que tiveram maior lucro líquido ajustado e maior EBITDA;
- f) Analisar se as empresas com maiores vendas são as mesmas que tiveram o maior lucro líquido ajustado e maior EBITDA.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 A IMPORTÂNCIA DA INDÚSTRIA TÊXTIL EM UM BREVE HISTÓRICO

Pode-se dizer que a indústria têxtil é tão antiga quanto a própria humanidade, ou seja, praticamente ela surgiu com o aparecimento do homem, pois alimentar-se, abrigar-se e vestir-se já eram necessidades básicas para a sobrevivência da humanidade. O marco zero da fabricação de fibras têxteis entra com a vestimenta, a qual fez o papel de isolante térmico. É certo que nos primórdios da antiguidade usou-se a vestimenta, nunca se pensando em termos de isolante térmico, moda ou status, mais sim, instintivamente no sentido de sobrevivência (RIBEIRO, 1984).

Duas das mais antigas formas de trabalho humano, a tecelagem e a fiação, vem acompanhando através da evolução das técnicas de produção de tecidos, a própria evolução das sociedades. Os primeiros tecidos contam por volta de 6000 anos, no Egito, e a técnica de tecimento surgiu do artesanato de utensílios domésticos como a construção de cestos, balaies e peneiras, onde se utilizava como material, cascas de arvores, cipós, bambus (RIBEIRO, 1984).

A indústria têxtil brasileira, teve início com a industrialização do país no decorrer do século XIX, expandindo-se no século XX. Apesar disto, a industrialização no Brasil se deu a passos lentos, pois a agricultura e o comércio tiveram que se desenvolver em ritmos cada vez mais acelerados para atender as necessidades de matérias primas das nações que se industrializavam em outras partes do mundo (TEIXEIRA, 2007).

Segundo Stein (1979), a manufatura têxtil em particular foi mutilada por um decreto de 1785 que isentava exclusivamente a produção de tecidos ordinários de algodão que serviam para uso dos negros e para enfardar ou ensacar mercadorias em geral.

Isto ocorria porque a agricultura colonial carecia de mão-de-obra e nenhum braço poderia ser desviado de terra e das minas, pois a riqueza real vinha de frutos e produtos do solo e não de artesões ou artífices (STEIN, 1979).

Até 1879, ocorreu um protecionismo acidental, pois o aumento das tarifas alfandegárias, visava cobrir as crescentes despesas governamentais. Porém este fato tornava difícil a sobrevivência e o desenvolvimento da indústria nacional (TEIXEIRA, 2007).

Stein (1979) afirma que em 1883 os fabricantes de tecidos de algodão da Bahia reclamaram que o maior inimigo da produção nacional é o governo cujo bônus absorvem o capital que podia ser usado para o desenvolvimento da indústria através de compra de máquinas melhores para aumentar a produção.

Pouco a pouco em consequência de novas idéias que migravam para o país, o Brasil foi percebendo que necessitava de indústrias para produzir objetos de uso corriqueiros ou viveríamos sempre produzindo matérias-primas e recebendo-as de volta manufaturadas a um preço bem mais elevado. Um dos produtos dessas novas idéias foi à instituição de varias tarifas protecionistas, o que estimulou a formação de fabricas têxteis no país (TEIXEIRA, 2007).

Quando surgiram no país os primeiros indícios da grande depressão de 1929, a indústria têxtil, teve uma grande queda, esgotando assim os anos anteriores de prosperidade (SUZIGAN, 2000).

Com o advento da Segunda Grande Guerra Mundial, os fabricantes de tecidos, ingressaram no seu período de maior prosperidade com praticamente as mesmas instalações, equipamentos e técnicas dos anos anteriores. Para atender a crescente demanda para exportação os industriais aumentaram sua força de trabalho, mantendo as suas fábricas sempre que possível, funcionando vinte e quatro horas por dia. Nesta época a indústria têxtil brasileira foi reconhecida internacionalmente, o que constituiu um evento importante para o desenvolvimento econômico do país (STEIN, 1979).

Até a década de 80, a história da indústria têxtil brasileira registra períodos de grande expansão intercalados de outros e menor atividade, é até de declínio, sempre determinado por fatores internos, uma vez que operava em um mercado

fechado. Na década de 90, com a abertura do mercado local a concorrência internacional e, mais tarde com a estabilização da moeda brasileira o setor teve que empreender um árduo esforço de modernização, para melhorar sua competitividade e poder enfrentar a concorrência dos artigos importados (TEIXEIRA, 2007).

A indústria têxtil, como produtora de um dos artigos de consumo mais essenciais das populações ao redor do planeta, foi sem dúvida nenhuma, a principal indutora do crescimento industrial da maioria dos países desenvolvidos e também de muitas das economias chamadas emergentes. No Brasil, a sua importância não é menor, tendo desempenhado um papel de grande relevância no processo de desenvolvimento e industrialização do país (TEIXEIRA, 2007).

Há que se observar que, embora sejamos também exportadores, o fazemos através de *commodities* (palavra usada para descrever produtos de baixo valor agregado como frutas, legumes, cereais e alguns metais), enquanto, se investíssemos em inovação, poderíamos exportar produtos com maior valor agregado. Fernando Pimentel diretor da ABIT, citado por Toledo et al (2013) aborda a evolução dos preços a medida que caminhamos para o final da cadeia produtiva: 1kg de fibra de algodão – US\$ 1,60; 1 kg de fio de algodão – US\$ 3,80; 1kg de tecido de algodão – US\$ 6,40; 1 kg de roupa de algodão – US\$ 22,00.

3.2 O SETOR TÊXTIL

O ato de vestir-se, junto com a necessidade de moradia, faz aquilo que pode-se denominar como as necessidades básicas do ser humano. A partir dessa definição, nota-se a importância que o setor têxtil tem dentro da sociedade, pois não se pode viver sem a utilização de seu produto: o tecido seja na forma de confeccionados, acessórios, artigos de cama, mesa e banho e outros. Mas para que o tecido seja formado, necessita-se conhecer o que está por trás de sua produção, onde ela se inicia (RIBEIRO, 1984). Na Figura 1, uma forma resumida de como está formado o setor produtivo têxtil.

Figura 1 – Fluxograma resumido da cadeia têxtil e vestuário.

Fonte: ROSA, 2013.

3.2.1 Fluxo geral de produção da indústria têxtil

As setas pretas na Figura 1 descrevem o fluxo normal da matéria-prima: fibras transformando-se em fios, fios transformando-se em tecidos e tecidos transformando-se em peças confeccionadas. As setas vermelhas descrevem um fluxo específico do setor de beneficiamento, o qual não tem um sentido único, pois pode-se ter diferentes entradas e saídas deste setor, por exemplo, partir das fibras transformando-as em fios e estes fios antes de ir para o setor de tecimento, passar pelo setor de beneficiamento para o tingimento do fio e depois voltar para a transformação em tecido e continuar o processo de transformação, e em alguns casos até voltar novamente ao beneficiamento para, por exemplo, um processo de estamparia (ROSA, 2013).

Como podemos notar pelo fluxograma (Figura 1), as fibras têxteis são o início da cadeia têxtil, ou seja, a verdadeira matéria-prima para o setor têxtil.

Fibra têxtil ou filamento têxtil é toda matéria natural, de origem vegetal, animal ou mineral, assim como toda matéria artificial ou sintética, que por sua alta relação entre seu comprimento e seu diâmetro, e ainda, por suas características de flexibilidade, suavidade, elasticidade, resistência, tenacidade e finura está apta as aplicações têxteis. (Resolução CONMETRO 02/2008).

De uma outra forma, pode-se dizer que a fibra têxtil é todo elemento que pode ser utilizado na fabricação de fios (ARAÚJO e CASTRO, 1984).

Os primeiros tecidos eram feitos de fios de fibras rústicas, basicamente o linho, e mais tarde, o algodão, a seda e a lã. Essas fibras produzidas a partir de elementos provenientes da natureza, passaram a ter um consumo cada vez maior com o aumento da população mundial. Esse aumento criou a exigência de uma maior produção de vestuário e artigos têxteis, o que levou a uma elevação da produção em todos os setores, a começar pelas matérias-primas. As matérias fibrosas produzidas pela natureza, já não eram mais suficientes para cobrir toda a necessidade de produção. Isso obrigou o homem buscar outras alternativas, dando origem as fibras químicas. Com isso a classificação das fibras têxteis foi dividida em: fibras naturais (de origem animal, vegetal e mineral) e fibras químicas (artificiais e sintéticas) (ARAÚJO e CASTRO, 1984).

O segundo elo da cadeia têxtil é a fiação. Entende-se por fiação a operação que tem por finalidade transformar em fios as diferentes espécies de fibras têxteis, estando dividida em processos de fiação fiada e fiação química (RIBEIRO, 1984).

A fiação fiada é o processo de obtenção de fio a partir de um conjunto de fibras cortadas que podem ser naturais ou químicas, que sofrem paralelização, estiragem e torção necessária a diversas aplicações e estão divididas em processo de fiação fibra curta e fibra longa (ARAÚJO e CASTRO, 1984).

A fiação química é o processo de obtenção de fios e fibras a partir de uma pasta polimérica que após a passagem por dutos pressurizados denominados de fieira lhe darão forma de filamentos contínuo que posteriormente serão solidificados, estirados ou cortados (RIBEIRO, 1984).

O terceiro elo da cadeia têxtil é a produção do tecido, e esta pode ser dividido em dois setores distintos: a produção de tecidos planos (tecagem) e a produção de tecidos de malha (malharia) (RODRIGUES, 1996).

O tecido plano, também chamado tecido de cala, é resultante do entrelaçamento de dois conjuntos de fios: urdume (sentido vertical ou longitudinal) e trama (sentido horizontal ou transversal), formando um ângulo reto (RODRIGUES, 1996).

O tecido de malha, ao contrário, é feita com um só fio que corre em forma espiral horizontalmente (malha de trama) ou de vários fios longitudinais, um por agulha (malharia de urdume). Em ambos os casos o fio assume a forma de laçadas, sendo que cada laçada passa por dentro da anterior (TOMÁS, 1984).

O quarto elo da cadeia têxtil é a confecção, que transforma os mais diversos tipos de tecidos planos ou de malha em artigos que chegam ao consumidor final sobre a forma de roupas, cortinas, toalhas, calçados, bolsas, pneus, equipamentos de segurança, pára-quedas, barracas de camping, encerados, etc. (ARAÚJO e CASTRO, 1984).

Existe mais um setor da cadeia têxtil, o beneficiamento. Este setor compreende um conjunto de processos que uma vez aplicadas ao substrato têxtil, incidirão em benefícios tanto nas características técnicas quanto nas estéticas exigidas pelo consumidor final (cor, estampa, brilho, toque, etc.). Adota-se o termo substrato têxtil na área do beneficiamento, porque, como pode-se observar no Fluxograma resumido da cadeia têxtil e vestuário (Figura 1), é possível, por exemplo, tingir desde a massa que posteriormente irá formar as fibras químicas, até os fios, tecidos e peças confeccionadas (ARAÚJO e CASTRO, 1984).

As Tabelas 1 e 2 serão apresentadas para uma melhor explanação da estrutura operacional do setor.

Para uma análise comparativa das etapas de produção, a cadeia têxtil pode ser dividida em três grandes segmentos industriais, são eles: o segmento fornecedor de fibras e filamentos químicos (primeira coluna das Tabelas 1 e 2), os de manufaturados – têxteis – (segunda coluna das Tabelas 1 e 2, que corresponde aos: fios, tecidos planos e tecidos de malha) e o da confecção de bens acabados

(terceira coluna das Tabelas 1 e 2, que corresponde a: vestuário, linha lar e artigos técnico-industriais) (BRASIL TÊXTIL, 2011).

Tabela 1 – Totais dos segmentos – 2010.

Fibras / Filamentos ^{(1) (2)}	Têxteis	Confecções
23 unidades fabris	4725 unidades fabris	26176 unidades fabris
11,5 mil empregos	388 empregos	1331 mil empregos
366 mil ton / ano	2249 mil ton / ano	1964 mil ton / ano
US\$ 1,2 bi produção/ano	US\$ 25,4 bi produção/ano	US\$ 56,7 bi produção/ano

Obs: (1) Inclui apenas as indústrias químicas, fornecedoras de fibras e filamentos para o setor têxtil,
(2) Não inclui fibras olefinicas

Fonte: BRASIL TÊXTIL, 2011.

Avaliando-se os dados da Tabela 1, percebe-se que as dimensões dos diferentes elos da cadeia produtiva crescem de forma significativa, à medida que se caminha na direção dos bens acabados, no que se refere ao número de agentes econômicos, empregos gerados, produção ou receitas obtidas (BRASIL TÊXTIL, 2011).

Tabela 2 – Médias por empresas nos segmentos – 2010.

Fibras / Filamentos ^{(1) (2)}	Têxteis	Confecções
500 empregados/unidade	72 empregados/unidade	51 empregados/unidade
16 mil ton / ano / unidade	476 ton / ano / unidade	75 ton / ano / unidade
US\$ 52,2 mi prod./ano/unid.	US\$ 5,4 mi prod./ano/unid.	US\$ 2,2 mi prod./ano/unid.

Obs: (1) Inclui apenas as indústrias químicas, fornecedoras de fibras e filamentos para o setor têxtil,
(2) Não inclui fibras olefinicas

Fonte: BRASIL TÊXTIL, 2011.

Observando-se a Tabela 2, verifica-se que em uma escala inversamente proporcional, o porte médio das empresas diminui de forma exponencial, isto é, enquanto a produção de fibras e filamentos químicos, por questões de escala e competitividade, se concentram em um número restrito de grandes empresas, o final da cadeia (confecções) é composto por um imenso número de pequenas e médias empresas, intensivas em mão-de-obra e, em sua grande maioria, de capital fechado de origem preponderantemente nacional. Devido a este aumento do número de empresas a medida que caminha-se para o final da cadeia produtiva, verifica-se a

diminuição na média: do número de empregados por unidade, da produção por unidade e no faturamento por unidade (BRASIL TÊXTIL, 2011).

Este aspecto (serem pequenas e médias) não deveria ser obstáculo a agregação de valor anteriormente citada, pois, experiências como a da Itália, por exemplo, demonstram êxito com as mesmas. O que há, é que se reforçar a cultura da inovação empresarial.

3.3 GRAU DE VERTICALIZAÇÃO DAS INDÚSTRIAS

A integração vertical nada mais é do que combinar vários processos de produção, distribuição, vendas ou outros processos tecnologicamente distintos dentro de uma mesma empresa. Outra definição aponta para o fato de uma empresa agregar diversas fases de sua cadeia produtiva, aumentando assim o número de produtos ou processos intermediários para uso próprio. De uma forma bastante ampla, é possível relacionar alguns benefícios estratégicos proporcionados pela integração vertical: economias possíveis com a integração, aprofundamento na tecnologia, assegurar oferta e/ou demanda, compensação do poder de negociação e das distorções nos custos dos insumos, maior habilidade em efetuar a diversificação, entrada em um negócio com retornos mais altos, defesa contra o fechamento do acesso (SOUZA, 2007).

A integração vertical representa um passo de crucial importância para as empresas por significar um aprofundamento na área de atuação, pois, num primeiro momento, a quase totalidade das integrações verticais são feitas com a finalidade específica de atender exclusivamente as suas necessidades produtivas ou comerciais, porém, se bem sucedida, pode gerar também um processo de diversificação e crescimento. Aliás, o processo de crescimento dos grandes grupos nacionais tiveram sua diversificação originada da integração vertical (TACHIZAWA e REZENDE, 2000).

Esse processo de integração pode ter dois sentidos: Integração vertical para frente – quando a empresa caminha em direção ao mercado consumidor final, como, por exemplo, quando uma tecelagem passa a atuar também no ramo de confecções;

ou Integração vertical para trás – quando a direção é o sentido do mercado fornecedor de insumos ou serviços, passando a produzir ela própria o que antes comprava, por exemplo, quando uma loja de varejo passa a produzir suas próprias confecções (TACHIZAWA e REZENDE, 2000).

Uma empresa têxtil verticalizada é aquela que engloba em seu processo produtivo mais de uma das áreas descritas anteriormente (fibras, fiação, tecelagem, malharia, beneficiamento e confecção). Segundo Tachizawa e Rezende (2000), existem fatores positivos e negativos a serem considerados na integração vertical.

Os fatores positivos são a segurança quanto ao suprimento e escoamento, a redução de custos, a apropriação de lucros, o poder de mercado e barreiras, a proximidade do cliente, os fatores legais e tributários, a sinergia, os laços técnicos e econômicos e a vantagem competitiva.

A segurança quanto ao suprimento e escoamento ocorre pelo maior controle sobre itens como qualidade, prazo, preço, especificações técnicas, atendimento ao consumidor, escoamento da produção, ritmo de expansão etc..

A redução de custos acontece com a integração vertical, quando os custos de transação, no que se refere a itens como levantamento de fornecedores, análise de produto, e controle de qualidade, dispêndios de compra e armazenagem, são importantes.

Quanto a apropriação de lucros, uma empresa verticalizada ou integrada se apropria da parcela do lucro do fornecedor, principalmente quando o mercado está em expansão, já que nestas ocasiões os preços dos insumos e matérias-primas, tendem a aumentar mais do que o preço dos produtos manufaturados. Além disso quando a verticalização chega ao consumidor final, as chamadas lojas de fábrica apropriam-se dos lucros do varejista e ainda conseguem vender mais barato, pois minimizam o custo de distribuição, recebem a vista, reduzem a inadimplência, alavancam a marca, giram com maior rapidez o seu estoque, diminuem o custo financeiro e a cobrança de impostos em cascata.

O poder de mercado e barreiras caracteriza-se porque a integração aumenta os níveis de barreiras a entrada de concorrentes, possibilitando uma elevação da faixa de preço-limite, que é aquele nível de preço que não atrai ou não rentabiliza a entrada de novos competidores.

A proximidade do cliente é um ponto positivo principalmente quando o objetivo não é conquistar uma parcela significativa de mercado, mas funcionar como um elemento sinalizador ou moderador de mercado e possibilitar um contato mais estreito com o consumidor final.

Os fatores legais e tributários são pontos importantes a serem levados em consideração porque a sistemática contábil e tributária adotada pelo Estado funciona como alavancadora do processo de integração, podendo minimizar, a carga tributária incidente na cadeia produtiva, e evitando o pagamento de impostos em cascata.

A sinergia na integração acontece pela utilização conjunta de ativos fixos, pessoal, recursos diretivos / gerenciais ou tecnológicos.

Os laços técnicos e econômicos em empresas integradas poderão, se bem explorados, serem fundamentais no médio ou longo prazo como alternativas de futuras diversificações laterais ou seja, outras áreas de atuação.

A vantagem competitiva representada pela integração não deve ser desprezada. Empresas como Sadia, Vicunha, Klabin, entre outras, tiveram na integração vertical uma vantagem competitiva significativa.

Já os fatores negativos são a perda de flexibilidade, o aumento de custos, o chamado buraco negro, o aumento do custo fixo, a dificuldade de saída do negócio, a vinculação a um tipo de matéria-prima, investimentos maiores e o novo padrão competitivo.

A perda de flexibilidade caracteriza-se pelo maior aprofundamento da empresa no seu atual campo de atuação, o que reduz sensivelmente a flexibilidade

econômica e produtiva da empresa em função da maior amarração ao seu atual mercado, negócio ou processo produtivo.

O aumento de custos pode ser entendido nas situações de queda prolongada da demanda, quando o preço das matérias-primas cai mais do que proporcionalmente em relação aos preços dos produtos acabados, a empresa integrada não terá vantagens em comprar os insumos de produtores que teriam preços mais baixos que o seu preço de produção.

O chamado buraco negro ocorre por dificuldades em separar com clareza os custos de cada estágio do processo produtivo e conseqüentemente da integração vertical, fazendo com que a organização não tenha conhecimento detalhado da sua estrutura de custo e não saiba que fases da cadeia produtiva agregam mais valor e lhe dão efetiva vantagem competitiva.

O aumento do custo fixo acontece quando não há plena utilização da capacidade instalada, a integração irradia um aumento de custo para toda a cadeia produtiva, fazendo com que o negócio como um todo perca competitividade.

A dificuldade de saída do negócio ocorre pelo aprofundamento no campo de atuação e um crescimento do imobilizado, o que traz a empresa dificuldades a saída de determinado setor.

A vinculação a um tipo de matéria-prima pode ser considerado um fator negativo, pois, em função da mudança de hábitos dos consumidores e principalmente do desenvolvimento tecnológico, surgem constantemente novos insumos que representam efetiva possibilidade de substituir com vantagens os insumos utilizados (Exemplo: fibras naturais X fibras sintéticas).

Os investimentos maiores gerados pela integração tem o seu lado negativo quando tais investimentos poderiam estar sendo aplicados no seu foco de atividades, promovendo maior especialização ou diversificação.

Um novo padrão competitivo é gerado porque a integração coloca as empresas em mercados em que o padrão competitivo costuma ser significativamente diferente do padrão vigente na sua indústria original.

Segundo Prahalad e Hamel (1995), muitas das novas oportunidades exigem a integração de sistemas complexos, e não a inovação em torno de um produto isolado. Poucas empresas podem criar o futuro exclusivamente com suas próprias mãos. Há necessidade de harmonizar tecnologias díspares entre si, através de processos de inovação.

3.4 INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS DE ANÁLISE

Os indicadores econômicos-financeiros de análise são importantes porque somente através de comparações pode-se afirmar que determinada empresa apresenta situação melhor ou pior em relação às outras. Para uma adequada avaliação dos índices econômico-financeiros de uma empresa é indispensável compará-los com os de empresas que atuam no mesmo setor de atividade (BOFF, BASTOS e ISHIKURA, 2008).

3.4.1 Vendas

Venda é um processo para satisfazer as necessidades de pessoas a partir de produtos, serviços ou idéias com determinadas características gerando lucro. O objetivo de toda venda é harmonizar três elementos: pessoas (compradores e vendedores), bens (produto, serviço, idéia ou talento), lucratividade (resultado da transação, elemento fundamental para que o ciclo se perpetue) (RIBEIRO, 2004)

3.4.2 Lucro Líquido Ajustado

O lucro líquido ajustado é a quantia correspondente ao lucro líquido do exercício menos os valores destinados às reservas legais e de contingência (para imprevistos) do ano seguinte, e mais a incorporação da reserva de contingência não usada no período. Para se calcular o lucro líquido ajustado parte-se do lucro líquido do exercício e subtrai-se: os prejuízos acumulados, a reserva legal e a reserva de

contingências, e soma-se: a reversão de reserva de contingências, a realização da reserva de reavaliação e os ajustes de anos anteriores (AGÊNCIA CÂMARA DE NOTÍCIAS, 2013).

3.4.3 *Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization* – EBITDA

O EBITDA equivale ao conceito restrito de fluxo de caixa operacional da empresa, apurado antes do cálculo do imposto de renda. Em essência revela capacidade operacional de geração de caixa da uma empresa, ou seja, sua eficiência financeira determinada pelas estratégias operacionais adotadas. Quanto maior o índice, mais eficiente se apresenta a formação de caixa proveniente das operações (ativos) e, melhor ainda, a capacidade de pagamento aos proprietários de capital e investimentos demonstrada pela empresa (ROCHA e CASTRO, 2008).

Desta forma este indicador é capaz de medir e comparar com mais precisão um ano em relação ao outro as empresas dentro de um segmento, quanto à produtividade e a eficiência, o que é essencial na hora de se investir.

3.5 TRIBUTAÇÃO

3.5.1 Histórico

Desde os seus primórdios o homem já vivia em sociedade reunindo-se em grupos e tribos, sendo esta procura pela vida social uma característica inerente a humanidade. Em verdade, não se sabe ao certo como e quando teve origem o tributo, mas a simples presença de uma coletividade pressupõe a necessidade de alguma contribuição solidária que propicie a sua manutenção, e ainda que vivendo de forma primitiva, os homens já conheciam e utilizavam o tributo para resolver problemas de sobrevivência do grupo. O tributo tem a função então, de dividir entre os membros da tribo os encargos da vida em sociedade (VASCONCELOS, 2002).

Ridley (2000) defende que o ser humano é essencialmente solidário, e que há uma interdependência entre os seres humanos. A organização da sociedade complexa atende a este fim.

Com o passar dos anos, o aumento populacional e consequente incremento das atividades comerciais nas futuras cidades, ocasionou uma demanda pela regulação das já consideradas complexas relações da vida comunitária. A necessidade em fixar direitos e deveres para todos os cidadãos e atividades desempenhadas pela comunidade, deu origem a criação de uma estrutura legal e administrativa que convencionou-se denominar no mundo ocidental de “Estado”. Este seria responsável em prover a comunidade de obras para o bem comum, bem como extrair da sociedade os recursos necessários para financiar estas ações (SANTOS, 2003).

O passo inicial para a implantação de um sistema tributário no Brasil foi dado com a promulgação da Lei nº 4625 de 31/12/22 ao criar o Imposto sobre Vendas Mercantis. Com a promulgação da Constituição de 1934, o campo de incidência do citado imposto foi ampliado e passou a se chamar Imposto sobre Vendas e Consignações (IVC). O IVC era um tributo cumulativo, dito em cascata, que incidia sobre as sucessivas operações de vendas de mercadorias até a chegada ao consumidor final, o que encarecia o produto, causava inflação e gerava verticalização da atividade econômica (AMARAL; et al, 2002).

Nos anos de 1965 e 1966, ocorreu a edição do Código Tributário Nacional (CTN) e antes da sua promulgação, a Emenda Constitucional nº 18/65 implantava o Imposto sobre Operações Relativas a Circulação de Mercadorias (ICM), uma evolução comparada ao IVC porque aplicou o princípio da não cumulatividade na apuração dos valores devidos, deduzindo-se das operações subsequentes os valores cobrados nas anteriores. Na reforma Constitucional de 1988 o ICM foi substituído pelo atual Imposto sobre Operações Relativas a Circulação de Mercadorias e sobre a Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS) (AMARAL; et al, 2002).

3.5.2 Definição e espécies tributárias

O conceito de tributo esta previsto no artigo 3º do Código Tributário Nacional – é toda prestação pecuniária (paga em dinheiro) compulsória (obrigatória por força

de lei), em moeda ou cujo valor nela possa exprimir (somente em casos excepcionais a lei prevê o pagamento em modo diverso que é a dação em pagamento em bens móveis), que não constitua sanção de ato ilícito (não pode incluir na hipótese de incidência a ilicitude), instituída em lei (somente a lei pode instituir tributos) e cobrada mediante atividade administrativa (a lei deve o fato gerador, a base de cálculo, a alíquota, o prazo de pagamento e o sujeito passivo da obrigação tributária) (JUNIOR e MARION, 2011).

Segundo Junior e Marion (2011), existem cinco espécies tributárias: impostos, taxas, contribuição de melhoria, contribuições sociais e empréstimos compulsórios.

Impostos são os tributos cuja obrigação tem por fato gerador uma situação independente de qualquer atividade específica, relativa ao contribuinte (exemplo: ICMS, IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), IRPF (Imposto de Renda da Pessoa Física)).

Taxas são os tributos que tem como fato gerador o exercício regular do poder de polícia, ou utilização, efetiva ou potencial, de serviço público específico e divisível, prestado pelo contribuinte (exemplo: Taxa de Licença de Publicidade, Taxa de Licença para Construções).

Contribuição de melhoria é o tributo cuja obrigação tem como fato gerador a valorização de imóveis decorrente de obra pública.

As contribuições sociais podem ser subdivididas em: Contribuições Sociais de Intervenção no Domínio Econômico (CIDE) (exemplo: CIDE Combustíveis); contribuições de interesse de categorias profissionais ou econômicas (exemplo: Contribuições Sindicais); e as Contribuições da Seguridade Social (exemplo: PIS (Contribuição ao Programa de Integração Social), COFINS Contribuição ao Financiamento da Seguridade Social).

Os Empréstimos compulsórios são tributos que a união pode instituir para atender despesas extraordinárias, decorrentes de calamidade pública e guerras ou no caso de investimento público de caráter urgente.

3.5.3 Tributação nas Indústrias e sua cumulatividade: o “efeito cascata”

No Brasil, toda e qualquer atividade de governo possui encargos que variam em função da amplitude de suas atribuições e responsabilidades. Estes encargos são, em regra, financiados por quatro fontes de recursos: renda primária, rendas inflacionárias, endividamento público e rendas tributárias, onde esta última representa a fonte de recursos de maior relevância (VASCONCELOS, 2002).

A carga tributária no Brasil tem-se apresentado crescente a vários anos. Em 1991, a relação com o PIB (Produto Interno Bruto) era 25,21% chegando a 2002 a marca de 36,5% do PIB (SANTOS, 2003).

Ainda segundo Santos (2003), nas diversas legislações tributárias da União, dos Estados e Distrito Federal e dos Municípios, pode-se catalogar sessenta e nove tipos de tributos (impostos, taxas e contribuições), porém este estudo ateve-se aos tributos que mais impactam a indústria têxtil, e que geram o efeito da cumulatividade.

Diz-se que é cumulativo o tributo que incide em duas ou mais etapas da circulação de mercadorias, sem que na etapa posterior possa ser abatido montante pago na etapa anterior. Exemplos típicos destes tributos são a COFINS, a contribuição para o PIS. O tributo é não-cumulativo quando o montante do tributo pago numa etapa da circulação da mercadoria pode ser abatido do montante devido na etapa seguinte. Os exemplos brasileiros são o IPI e o ICMS (NETO, 2001).

Atualmente no Brasil, somos detentores de uma elevada carga tributária composta por impostos cumulativos (em cascata), os exemplos clássicos são a COFINS e o PIS, com atuais alíquotas de 3% (três por cento) e 0,65% (sessenta e cinco centésimos por cento), incidentes sobre a totalidade das receitas auferidas pela pessoa jurídica, ou seja incidem diretamente sobre o faturamento, independente da ocorrência de resultado positivo (lucro) ou negativo (prejuízo). Estes tributos funcionam como verdadeiros inibidores de quaisquer investimentos de pequenos e médios empresários nacionais, sem levar em consideração as dificuldades da implementação e desenvolvimento de uma nova atividade

empresarial. Os tributos cumulativos oneram com grande significância o fluxo de caixa das empresas e sua viabilidade econômico-financeira representada pelos lucros (VASCONCELOS, 2002).

De acordo com Vasconcelos (2002) se, por exemplo, tivermos uma cadeia produtiva com:

- 1º - Fornecedor de matéria-prima;
- 2º - Indústria;
- 3º - Grande atacadista;
- 4º - Varejista;
- 5º - Consumidor.

Verifica-se que em cada fase da cadeia produtiva, incidem os impostos cumulativos, cujo ônus tributário servirá de base de cálculo para as incidências subsequentes. Ressalte-se ainda que no exemplo simplificado de cadeia produtiva, há uma única fase no que se refere ao fornecimento de matérias-primas, bem como poucas intermediações até o consumidor final. Logo, apresenta-se evidente que uma complexa cadeia produtiva composta de inúmeras fases teria em seu preço final, uma grande participação do componente tributário.

Mesmo os tributos não-cumulativos como por exemplo o ICMS e o IPI, apresentam algum tipo de cumulatividade. O IPI incide sobre o montante do ICMS agregado ao preço do produto, um caso de cobrança de imposto sobre imposto. Por outro lado, o IPI incide nas fases de industrialização de um produto, mas não nas de comercialização. Isso significa que até a remessa do industrial para o comerciante, o ICMS não incide sobre o IPI que, convém lembrar, é calculado por fora. Para o comerciante adquirente, no entanto, o IPI incidente na aquisição representa custo que se agrega ao valor da mercadoria. Quando ele a revende, no preço da mercadoria está embutido o montante do IPI, cujo ônus suportou, ao comprá-la. Logo, torna-se fácil concluir que nessa comercialização o ICMS incide, finalmente, sobre o IPI. Além disso, o IPI não incide apenas sobre o montante do ICMS incluído nos preços. Incide, também, sobre o montante do PIS e da COFINS, tributos igualmente cobrados por dentro. Por sua vez, o ICMS incide sobre o montante do

PIS e da COFINS agregados ao preço, e o PIS e a COFINS incidem sobre o montante do ICMS agregado ao preço e sobre o IPI que acarretou custo na fase de comercialização (NETO, 2001).

O ICMS apresenta um outro tipo de cumulatividade que consiste em incidir sobre o montante dele mesmo, que está embutido na base de cálculo, isto é, no preço da mercadoria ou serviço. Isso ocorre porque o ICMS é calculado por dentro, o que torna a alíquota real sempre mais elevada do que a alíquota nominal (VARSANO; et al, 2001).

Pode-se incluir no campo da cumulatividade vários outros tributos suportados pelas empresas, como, por exemplo, II (Imposto de Importação), o IOF (Imposto sobre Operações de Crédito, Câmbio, Seguro ou sobre Operações Relativas a Títulos ou Valores Mobiliários) e a Contribuição Previdenciária paga pelo empregador. Argumenta-se que esses tributos representam custos para as empresas e devem ser levados em consideração na formação dos preços de mercadorias e serviços e que, portanto, são repassados aos adquirente. Nesses casos a cumulatividade apenas é menos transparente, porque os tributos agregados aos custos e transferidos ao preços, não estão indicados na nota fiscal de venda ou prestação (NETO, 2001).

No mercado interno, o tributo cumulativo onera o produto nacional em todas as fases da produção e da comercialização, ao passo que os produtos importados são tributados apenas quando ocorre o primeiro faturamento em nosso território. Acarreta, por conseguinte, menor tributação sobre o produto importado do que sobre o nacional (FERREIRA e ARAÚJO, 2000).

Os tributos cumulativos incentivam a verticalização das empresas, ainda que esta não seja a escolha eficiente, posto que a tarefa terceirizada sofre uma tributação que não existe se ela for executada na própria empresa. Assim, o imposto induz à execução internamente de tarefas que, na sua ausência, poderiam ter menor custo se encomendadas a outros agentes. O tributo cumulativo também interfere no crescimento econômico através de seu efeito sobre as decisões de investimento. O imposto eleva o custo de bens de capital e, como eles têm cadeias produtivas

relativamente longas, a elevação tende a ser maior do que a sofrida, em média, pelos bens de consumo. O investimento tende a se reduzir e, com ele, a taxa de crescimento do país (VARSANO; et al, 2001).

3.6 CRESCIMENTO DA INDÚSTRIA

Poucas empresa que começaram a década de 80 como líderes do setor terminaram a década com sua posição de liderança intacta e inalterada. A grande maioria viram a erosão ou destruição de seu sucesso pelas marés de mudanças tecnológicas, demográficas e pela magnitude da produtividade e ganhos em qualidade obtidos por seus concorrentes não tradicionais. Qualquer empresa que se comporte mais como passageiro do que como motorista na estrada do futuro descobrirá que seus valores e habilidades se tornarão progressivamente menos sintonizados com a realidade em constante mudança no setor (PRAHALAD e HAMEL, 1995).

Algumas empresas experimentam um crescimento extraordinário, atingindo liderança industrial, enquanto outras vacilam, estacionam ou fracassam. Algumas empresas parecem aproveitar cada oportunidade, enquanto outras parecem movimentar-se tarde demais ou até mesmo estagnar-se. O certo é que as empresas que não crescem tendem a decrescer em relação às empresas que crescem (PORTER, 1986).

Nas empresas retardatárias os problemas de transformação organizacional são proporcionais às crises (reestruturação violenta e total) , pois perderam a liderança na tarefa de transformação do setor. Ou seja, a agenda de transformação organizacional é reativa e não pró-ativa. Para criar o futuro, a empresa precisa: mudar de forma fundamental as regras de engajamento em um setor antigo, redefinir a fronteiras entre os setores e/ou criar setores inteiramente novos A premissa é de que uma empresa só pode controlar seu destino se compreender como controlar o destino de seu setor é não simplesmente fazer o benchmarking com os concorrentes e imitar seus métodos, mas desenvolver uma visão independente de quais são as oportunidades de amanhã e como explorá-las (PRAHALAD e HAMEL, 1995).

O crescimento da indústria é uma variável básica para determinar a intensidade da concorrência dentro dela, e estabelece o ritmo da expansão necessário para manter parcela, influenciando, assim o equilíbrio da oferta e da procura e a persuasão que a indústria oferece aos novos entrantes. O índice de crescimento da indústria a longo prazo, talvez seja a principal causa das mudanças estruturais dentro das indústrias (PORTER, 1986).

Segundo Oliveira (2011), algumas estratégias inerentes a situação de crescimento são: a estratégia de inovação, a estratégia de globalização, a estratégia de joint venture, a estratégia de expansão, a estratégia de consórcio, a estratégia de fusão e a estratégia de aquisição.

Na estratégia de inovação a empresa está sempre procurando antecipar-se a seus concorrentes por meio de frequentes desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos ou serviços. Consiste no desenvolvimento de novas tecnologias, ou na procura e consolidação de novas necessidades de mercado ou de um produto inédito ou inovador

A estratégia de globalização consiste na expansão das atividades da empresa para fora do seu país de origem. No atual momento da globalização da economia, essa estratégia pode ser considerada uma premissa para o sucesso das empresas.

A estratégia de joint venture é uma estratégia em que duas empresas se associam para consolidar um novo negócio ou para produzir um produto ou serviço, visando entrar em novo segmento de mercado. A joint venture pode ser considerada como uma associação estratégica entre empresas, por um período indeterminado, para explorar um ou mais negócios, resguardando a situação em que nenhuma das empresas perde sua personalidade jurídica.

A decisão pela estratégia de expansão é mais comum do que investir na diversificação, pois esta última envolve mudança mais radical dos produtos ou serviços e de seus usos atuais, enquanto a expansão aproveita uma situação de

sinergia potencial muito forte. A não expansão na hora certa pode provocar perda de mercado.

A estratégia de consórcio corresponde a combinação de empresas, geralmente de grande porte e que não querem perder sua condição individual de influência e atuação no mercado, com a finalidade de somar esforços para negócios de elevada magnitude por um período de tempo determinado.

A estratégia de fusão corresponde a combinação de dois ou mais negócios, na qual um adquire os direitos e obrigações do outro em troca de ações ou dinheiro ou ambos, ou as empresas são dissolvidas e os direitos e obrigações são combinados, bem como novas ações são emitidas.

A estratégia de aquisição corresponde a situação em que uma empresa ou grupo de investidores adquire, total ou parcialmente, o controle acionário de outra empresa que pode ou não atuar no mesmo ramo de negócio.

3.7 ANÁLISE ESTRUTURAL DENTRO DAS INDÚSTRIAS

As ferramentas de análise de segmentação, análise da estrutura do setor e análise da cadeia de valor são eminentemente úteis no contexto de um mercado claramente definido. Contudo, em arenas de oportunidades emergentes, as regras ainda precisam ser escritas e nos setores existentes, as regras precisam ser reescritas (PRAHALAD e HAMEL, 1995).

Para acompanhar o dinamismo do mercado e obter uma velocidade de resposta cada vez maior às suas mudanças, as empresas têm procurado cada vez mais organizar suas atividades, tarefas e processos, de modo que sejam feitos da forma mais eficaz possível. A análise estrutural é uma das ferramentas, decorrentes destas necessidades, disponíveis para estudo e organização das atividades empresariais. Esta análise deve levar em consideração a estrutura financeira, física e humana que a empresa tem e o que vai precisar para alcançar a sua meta. (PEREIRA; et al, 2009)

A análise e a compreensão da estrutura de uma empresa mostram as raízes de sua lucratividade proporcionando uma melhor visão do setor para que seus operadores possam se antecipar à concorrência bem como influenciá-la ao longo do tempo. (NOGUEIRA, 2011)

A Análise Estrutural permite estudos de natureza prospectiva, que rejeitam o enfoque extrapolativo, admitindo que o futuro não é, necessariamente, uma projeção das tendências do passado (LIMA, 2010).

As empresas de um determinado segmento, na busca por atingir uma maior parcela de mercado, adotam diferentes estratégias competitivas. As cinco forças competitivas que determinam a natureza da competição e o potencial de lucro na indústria são: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. Com uma visão mais ampliada, clientes, fornecedores substitutos e os entrantes potenciais são todos concorrentes. As diferentes dimensões estratégicas competitivas definem, em geral, essas estratégias, onde pode-se relacionar as seguintes dimensões (PORTER, 1986):

- a) Especialização: amplitude de sua linha; clientes alvo; mercados geográficos.
- b) Identificação de marcas: grau de identificação de marca para evitar a competição baseada somente no preço.
- c) Política de canal: identificação da marca pelo consumidor final versus o apoio aos canais de distribuição.
- d) Seleção do canal: canais pertencentes à companhia a pontos de venda especializados ou canais que distribuem amplas linhas de produtos.
- e) Qualidade do produto: características; matérias-primas; especificações e tolerâncias.
- f) Liderança tecnológica: liderança tecnológica versus comportamento imitativo.
- g) Integração vertical: nível de integração para frente ou para trás adotado, incluindo se a empresa tem canal de distribuição cativo, lojas de varejo exclusivas ou de sua propriedade.
- h) Posição de custo: busca pelo mais baixo custo de fabricação e distribuição.

- i) Atendimento: serviços auxiliares como: assistência técnica, crédito.
- j) Política de preço: posição relativa de preço no mercado.
- k) Alavancagem: alavancagem financeira e operacional da empresa.
- l) Relacionamento com a matriz: comportamento de uma unidade baseada no seu relacionamento com a sua matriz.
- m) Relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões: o governo do país de origem ou anfitriões pode proporcionar recursos ou outro tipo de assistência ou, ao contrário, pode regulamentar a atividade da empresa.

O grau de importância de cada uma das dimensões estratégicas citadas depende do tipo de indústria, mas de um modo geral estão todas relacionadas entre si. Uma empresa que trabalha com uma política de preço baixo tem uma posição de custo baixo e um alto grau de integração vertical.

Para uma análise estrutural, é necessária a classificação das empresas em grupos estratégicos, verificando-se a estratégia dos principais concorrentes em cada uma das dimensões citadas anteriormente. (PORTER, 1986).

As empresas pertencentes ao mesmo grupo estratégico tendem a se comportar de forma semelhante, frente aos acontecimentos externos e aos movimentos competitivos das indústrias, porém cada empresa é um caso único, e a classificação das empresas em grupos estratégicos, levanta questões sobre que grau de diferença estratégica é importante, segundo Porter (1986, p. 135),

Estes julgamentos têm necessariamente que estar relacionados com a análise estrutural: uma diferença na estratégia entre empresas é suficientemente importante para ser reconhecida na definição de grupos estratégicos caso ela afete de modo significativo a posição estrutural das empresas.

Segundo Prahalad e Hamel (1995), a busca da competitividade envolve o ataque em 3 frentes: reestruturação do portfólio, reengenharia de processos e melhoria contínua, reinvenção dos setores e regeneração das estratégias. Os aspectos básicos de enfoque para hoje e para o futuro (5/10 anos) são: clientes, canais de acesso aos clientes, concorrentes, base de vantagem competitiva, fontes de lucros, habilidades e capacidades da empresa e mercados de participação.

Ainda segundo Prahalad e Hamel (1995), a competição pelo futuro ocorre em três estágios distintos e sobrepostos: a competição pela previsão do futuro do setor e liderança intelectual; a competição pelo encurtamento dos caminhos de migração e a competição pela posição e participação no mercado.

A competição pela previsão do futuro do setor e liderança intelectual é a disputa pela compreensão mais aprofundada que a dos concorrentes das tendências e descontinuidades - tecnológicas, demográficas, de regulamentação ou de estilo de vida - que poderiam ser usadas para transformar as fronteiras do setor e criar um novo espaço competitivo.

A competição pelo encurtamento dos caminhos de migração é a batalha pela influência no direcionamento do setor. Neste estágio da competição, há uma corrida pelo acúmulo de competências necessárias, testes e comprovação de conceitos alternativos, conquista de parceiros para coalizões que tenham recursos complementares críticos, criação de uma possível infra-estrutura de produtos e serviços necessária e acordos com relação ao padrão utilizado, se necessário. Em resumo, este segundo estágio visa moldar ativamente o surgimento dessa futura estrutura do setor em benefício próprio.

A competição pela posição e participação no mercado, não pode ser analisada isoladamente, pois, sem uma compreensão detalhada da competição antes de chegar ao mercado, o enfoque do último estágio da competição, que tem como base o mercado, é como uma tentativa de atribuir um significado ao nascimento de uma criança sem ter a menor idéia do que representam a concepção e a gestação.

Outro ponto importante a ser levantado é a competição pela previsão do futuro do setor. Esta é a primeira etapa do caminho para o futuro, juntamente com a liderança intelectual. A previsão do futuro do setor ajuda os gerentes a responder três perguntas críticas: que novos tipos de benefícios aos clientes devemos procurar oferecer daqui a cinco, dez ou quinze anos?; que novas competências precisamos desenvolver ou adquirir para oferecer esses benefícios aos clientes?; como teremos

que reconfigurar a interface com o cliente durante os próximos anos?. A previsão não é suficiente para garantir uma jornada lucrativa em direção ao futuro, contudo, sem a previsão, a jornada não pode nem começar. Se toda a capacidade de previsão do mundo não estiver acompanhada pela capacidade de execução, não terá muita validade, por outro lado, uma incrível capacidade de execução, diante da falta de uma previsão de futuro do setor, não basta para garantir o sucesso futuro. A previsão do futuro do setor baseia-se em percepções profundas das tendências da tecnologia, demografia, regulamentação e estilo de vida que podem ser utilizados para reescrever as regras do setor e criar um novo espaço competitivo (PRAHALAD e HAMEL, 1995).

3.7.1 Barreiras de mobilidade

Barreiras de mobilidade são características que dificultam ou impedem a entrada de novas empresas na indústria. Pode-se relacionar que, as principais fontes de barreiras identificadas são: economias de escala, diferenciação do produto, custos de mudança, vantagens de custo, acesso aos canais de distribuição, necessidade de capital e política governamental. As barreiras causadas por economias de escala, por exemplo, são mais importantes para proteção do grupo estratégico formado por empresas de grande porte e alto grau de integração vertical, já economias de escala na distribuição, criam barreiras a entrada para as organizações de distribuição cativa (PORTER, 1986).

As barreiras à mobilidade explicam porque existem empresas mais lucrativas e outras menos. As empresas que estão em grupos estratégicos com altas barreiras de mobilidade, têm um maior potencial de lucro do que aquelas com baixas barreiras de mobilidade. Os investimentos das empresas para estabelecer barreiras de mobilidade são geralmente arriscados e podem trocar rentabilidade de curto prazo por uma de longo prazo.

Sem as barreiras de mobilidade, as empresas com estratégias bem sucedidas seriam rapidamente imitadas pelas outras, e a sua rentabilidade tenderia a igualdade, salvo pelas diferenças em suas habilidades em executar a melhor estratégia no sentido operacional (PORTER, 1986, p. 137).

3.7.2 Formação de grupos

A noção de estratégia é tão antiga quanto a guerra. É a arte milenar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e aviões. Tendo em vista o sucesso dessa arte no meio militar, os executivos resolveram interiorizar para o universo de atuação das empresas, constituindo o principal instrumento de estudo das organizações industriais para responder aos desafios do mercado e da concorrência para alcançar os objetivos traçados (JUNIOR, 2007).

Estratégia pode ser definida como um caminho, maneira ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas. E uma situação pode ser considerada estratégica quando existe interligação entre os aspectos internos – controláveis – e externos – não controláveis – da empresa (OLIVEIRA, 2010).

Segundo Prahalad e Hamel (1995), estratégia tem tanto a ver com a competição pela futura estrutura do setor quanto com a competição dentro da atual estrutura do setor.

Um grupo estratégico é um grupo de empresas de um determinado segmento que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas (PORTER, 1986).

Segundo Porter (1986), os grupos estratégicos são formados e modificam-se pelas diferenças em recursos e potencialidades, pelas diferenças quanto as metas da empresa e seu posicionamento em relação ao risco ou pelas diferenças no desenvolvimento histórico da empresa.

Pode-se ter empresas que optem em ser os primeiros a entrar em um determinado segmento, e outras que prefiram esperar. Em cada um dos casos existem vantagens e desvantagens: a vantagem do primeiro a entrar é o fortalecimento da marca; a vantagem do último a entrar é o conhecimento do

mercado; a desvantagem do primeiro a entrar é a incerteza do mercado; a desvantagem do último a entrar e perder posição no mercado (PORTER, 1986).

Para Prahalad e Hamel (1995), embora traga recompensas substanciais, chegar primeiro ao futuro pode, evidentemente, trazer riscos significativos. O objetivo é garantir que esses riscos sejam menores do que as possíveis recompensas. Muitas vezes, as empresas partem do pressuposto de que é melhor ser um seguidor; é mais prudente deixar o outro cometer os erros, porém, qualquer empresa que entregue conscientemente o papel de pioneira aos seus rivais na esperança de conseguir um segundo lugar decisivo, precisa confiar em seu julgamento das capacidades e compromissos relativos dos concorrentes.

3.7.3 Poder de negociação

A análise estrutural dentro de uma indústria envolve também a avaliação do poder relativo de negociação de cada grupo estratégico na indústria com seus fornecedores e compradores (PORTER, 1999).

Para Oliveira (2012), um grupo de fornecedores é poderoso se: é dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que o setor comprador; seu produto é exclusivo ou pelo menos diferenciado ou ele desenvolveu custos de mudança; não está obrigado a competir com outros produtos nas vendas ao setor; representam uma ameaça concreta de integração para frente, invadindo o setor dos compradores; o setor não é um comprador importante.

Ainda segundo Oliveira (2012), um grupo de compradores é poderoso se: é concentrado ou compra em grandes volumes; os produtos adquiridos no setor são padronizados ou não diferenciados; os produtos adquiridos no setor são componentes dos produtos dos compradores e representam parcela significativa de seus custos; seus lucros são baixos, criando um forte incentivo para a redução dos custos de compra; os produtos do setor não são importantes para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores; o produto do setor não economiza o dinheiro do comprador; os compradores representam uma ameaça concreta de integração para trás, incorporando o produto do setor.

3.7.4 Ameaça dos produtos substitutos

Outro passo importante dentro da análise estrutural dentro de uma indústria é avaliar a posição relativa de cada grupo estratégico quanto a produtos substitutos. Os produtos substitutos limitam o potencial de um setor por imporem um teto aos preços.

Os produtos substitutos que, do ponto de vista estratégico, exigem a maior atenção são aqueles que: (a) estão sujeitos a tendência que melhoram sua opção excludente preço-desempenho em relação aos produtos do setor, ou (b) são produzidos por setores de alta rentabilidade. Os substitutos logo entram em cena se algum acontecimento aumenta a competição no setor e provoca uma redução no preço ou melhoria no desempenho. (PORTER, 1999, p. 38).

3.7.5 Rivalidade entre empresas

A rivalidade em uma determinada indústria surge da presença de mais de um grupo estratégico. A indústria com uma classificação complexa de grupos estratégicos tenderá a ser mais competitiva do que uma com poucos grupos (PORTER, 1986).

Segundo Porter (1986), quatro fatores determinam a intensidade com que os grupos estratégicos em uma indústria irão interagir na competição por clientes:

- a) A interdependência no mercado entre os grupos, ou o grau de sobreposição dos clientes visados – grau em que os grupos estratégicos diferentes estão competindo pelos mesmos clientes.
- b) A diferenciação do produto atingida pelos grupos – a rivalidade entre os grupos tenderá a ser muito menor do que se os produtos oferecidos fossem vistos como intercambiáveis.
- c) O número de grupos estratégicos e seus tamanhos relativos – quanto mais numerosos os grupos estratégicos, mais sua assimetria estratégica aumentará a rivalidade competitiva.
- d) O distanciamento estratégico entre os grupos, ou o grau de divergência das estratégias – quanto maior o distanciamento estratégico entre os grupos, mais vigoroso o conflito competitivo entre as empresas.

De um modo geral, um determinado grupo estará mais exposto à rivalidade de outros grupos estratégicos, se eles competem pelos mesmos segmentos de mercado com produtos considerados similares e se tem o mesmo tamanho e seguem métodos estratégicos bem diferentes para levar o produto ao mercado.

3.7.6 Rentabilidade de uma empresa

A rentabilidade de uma empresa está ligada a fatores que determinam a força do mercado e, portanto, o potencial de lucros de empresas individuais em uma indústria (PORTER, 1986).

Os determinantes fundamentais da rentabilidade de uma empresa segundo Porter (1986), estão relacionados as características comuns da indústria, as características do grupo estratégico e a posição da empresa dentro de seu grupo estratégico.

As características comuns da indústria diz respeito aos elementos estruturais no âmbito da indústria que determinam a intensidade das cinco forças competitivas (entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes) e que se aplicam igualmente a todas as empresas (maior intensidade das forças competitivas = maior potencial de rentabilidade).

Em relação as características do grupo estratégico pode-se destacar: a dimensão das barreiras de mobilidade protegendo o grupo estratégico da empresa (maior barreira de mobilidade = maior potencial de rentabilidade); o poder de negociação do grupo estratégico da empresa com fornecedores e clientes (maior poder de negociação = maior potencial de rentabilidade); a vulnerabilidade do grupo estratégico da empresa a produtos substitutos (menor vulnerabilidade = maior potencial de rentabilidade) e a exposição do grupo estratégico da empresa a rivalidade de outros grupos (menor rivalidade = maior potencial de rentabilidade).

Quanto a posição da empresa dentro de seu grupo estratégico os principais pontos a serem considerados são: o grau de concorrência dentro do grupo

estratégico (maior concorrência = menor potencial de rentabilidade); a escala da empresa em relação às outras do grupo (se existirem economias de escala = menor potencial de lucro para as pequenas empresas); os custos de entrada no grupo (maior custo de entrada = maior potencial de rentabilidade) e a capacidade da empresa de executar ou implementar a estratégia escolhida em termos operacionais (maior capacidade de execução e implementação = maior potencial de rentabilidade).

Esta seqüência de fatores determina em conjunto as perspectivas de lucro de cada empresa e, ao mesmo tempo, suas perspectivas de parcela de mercado.

Existem muitas discussões sobre quais empresas são mais lucrativas, as grandes ou pequenas. A resposta é que isto depende das circunstâncias. Onde há economias de escala na fabricação, na distribuição e no atendimento de uma linha de produtos, as grandes empresas desta indústria, provavelmente serão mais lucrativas do que as pequenas, por outro lado, se a economia de escala não é muito grande, as empresas menores podem ser mais lucrativas se trabalharem na diferenciação do produto ou numa progressividade tecnológica mais alta ou no melhor atendimento a nichos de produtos específicos (PORTER, 1986).

Prahalad e Hamel (1995), ressalta que as empresas mais lucrativas do mundo, buscam constantemente qualidade de serviço como diferenciação estratégica e competitiva, ou seja, atuar em áreas que possam acrescentar novos níveis de serviço ao cliente que tragam mais em termos de lealdade e realização de preços do que o custo de gerá-los.

Segundo estudos feitos por Porter (1986), com empresas líderes e empresas seguidoras, as indústrias em que as taxas de retorno das seguidoras foram maiores parecem ser de modo geral aquelas em que não existem economias de escala ou são muito pequenas ou são altamente segmentadas, e as indústrias onde a taxa de retorno das líderes foram maiores, parecem ser, em geral, aquelas em que a publicidade é maciça e/ou exigem gastos com pesquisa e apresentam economias de escala.

No caso de duas empresas concorrentes, uma grande com ampla gama de todas as espécies de recursos, e outra muito menor com muito menos recursos tangíveis, esta última deve fugir de uma competição direta com a primeira, ela deve procurar pontos fracos da grande empresa ao invés de confrontar seu concorrente em segmentos de mercado bem definidos. Deve explorar as oportunidades de mudar as regras do jogo, ao invés de obedecê-las (PRAHALAD e HAMEL, 1995).

3.7.7 Posição de custo

Porter (1986) afirma que uma posição de baixo custo dentro do grupo estratégico pode ser crucial, mas, não é necessariamente a única maneira de competir, entretanto os grupos estratégicos que estão competindo em outras bases que não o baixo custo, precisam estar constantemente atentos do diferencial entre seus custos e os dos grupos estratégicos com custos baixos, se este diferencial se tornar muito grande, os clientes podem mudar para grupos de custos mais baixos. Para alcançar uma posição de custo baixo, quase sempre as empresas têm que sacrificar outras áreas da estratégia como, diferenciação, tecnologia ou atendimento.

Segundo Prahalad e Hamel (1995), as empresas devem desafiar os pressupostos do setor sobre a relação preço-desempenho. Uma redução drástica no preço pode criar um mercado de massa onde não havia mercado algum. A alta gerência deveria se questionar o que aconteceria com a forma e tamanho dos nossos mercados se pudéssemos oferecer basicamente a mesma funcionalidade a 50 ou até 90% dos atuais níveis de preço.

3.7.8 Formulação da estratégia

A formulação da estratégia competitiva em uma indústria pode ser vista como a escolha do grupo estratégico em que a empresa quer competir. Esta escolha pode ser a seleção de um grupo estratégico existente ou a criação de grupo totalmente novo. Para a formulação da estratégia a ser utilizada, definimos os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, e suas oportunidades e riscos (PORTER, 1986).

Segundo Porter (1986), os pontos fortes e fracos de uma empresa podem ser listados da seguinte maneira:

Quadro 1 – Formulação dos pontos fortes e fracos de uma empresa.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Fatores que constroem as barreiras de mobilidade que protegem seu grupo estratégico.	Fatores que debilitam as barreiras de mobilidade que protegem seu grupo estratégico.
Fatores que reforçam o poder de negociação de seu grupo em relação a compradores e fornecedores.	Fatores que enfraquecem o poder de negociação de seu grupo em relação a compradores e fornecedores.
Fatores que isolam o seu grupo da rivalidade de outras empresas.	Fatores que expõem seu grupo a rivalidade de outras empresas.
Escala maior em relação a seu grupo estratégico.	Escala menor em relação a seu grupo estratégico.
Fatores permitindo maior custo de entrada em seu grupo estratégico do que em outros.	Fatores causando custos menores de entrada em seu grupo estratégico do que em outros.
Forte capacidade de implementação de sua estratégia em relação a seus concorrentes.	Capacidade menor de implementação de sua estratégia em relação a seus competidores.
Recursos e habilidades permitindo a empresa superar as barreiras de mobilidade penetrar em grupos estratégicos ainda mais interessantes.	A falta de recursos e habilidades que pudessem permitir a empresa superar as barreiras de mobilidade e penetrar em grupos mais interessantes.

Fonte: PORTER, 1986.

O Quadro 1, ressalta dois grupos diferentes de pontos fortes e fracos: os estruturais e os quanto à implementação. Os pontos fortes e fracos de caráter estrutural repousam nas características fundamentais da indústria e desta forma, eles são de natureza relativamente estável, sendo difícil superá-los. Pontos fortes e fracos quanto a implementação estão baseados nas diferentes capacidades das

empresas para executar as estratégias, ou seja, nas pessoas e na capacidade administrativa, sendo mais fácil de serem superados (PORTER, 1986).

Outro ponto a ser analisado pelas empresas para a formulação da estratégia a ser utilizada, são as oportunidades estratégicas e os riscos. Porter (1986) divide as oportunidades e os riscos em algumas categorias:

Quadro 2 – Formulação das oportunidades e riscos de uma empresa.

Oportunidades	Riscos
Criação de um grupo estratégico novo.	Riscos de que outras empresas entrem em seu grupo estratégico.
Mudança para um grupo estratégico em posição favorável.	Riscos de fatores que reduzam as barreiras de mobilidade do grupo estratégico da empresa, diminuam o poder em relação a compradores ou fornecedores, piorem a posição em relação a produtos substitutos, ou a exponham a uma maior rivalidade.
Fortalecimento da posição estrutural do grupo existente ou da posição da empresa no grupo.	Riscos que acompanham os investimentos que visam melhorar a posição da empresa aumentando as barreiras de mobilidade.
Mudança para um novo grupo e fortalecimento da posição estrutural deste grupo.	Riscos de tentar superar barreiras de mobilidade para entrar em grupos estratégicos mais interessantes ou em grupos inteiramente novos.

Fonte: PORTER, 1986

Para a escolha das estratégias que a empresa deve adotar, ou do grupo estratégico em que deve competir, é necessário um processo de relacionamento de todos os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e riscos (ameaças), ou seja, uma análise SWOT (PORTER, 1986).

3.7.9 O mapa dos grupos estratégicos como um instrumento analítico

O mapeamento de uma indústria é uma maneira de demonstrar graficamente a concorrência em uma indústria e de ver como esta muda ou de que forma as tendências podem afetá-las (PORTER, 1986).

Porter (1986) afirma que para a escolha das variáveis a serem usadas como eixos do mapa, devem ser usados alguns princípios. Primeiro, as melhores variáveis estratégicas a serem usadas como eixos são as que determinam as principais barreiras de mobilidade do segmento. Segundo, ao mapear grupos é importante selecionar como eixos variáveis que não se movem ao, mesmo tempo. Um último princípio é que uma indústria pode ser mapeada várias vezes usando-se varias combinações de eixos (dimensões estratégicas).

Após construído um mapa dos grupos estratégicos de uma indústria, Porter (1986) relaciona algumas etapas para a sua análise:

- a) Identificação das barreiras de mobilidade – as barreiras de mobilidade que protegem cada grupo dos ataques de outros grupos podem ser identificadas.
- b) Identificação de grupos marginais – uma análise estrutural, pode identificar grupos cuja posição é tênue ou marginal. Estes são candidatos à saída ou a tentativas de movimentos para outros grupos.
- c) Representação gráfica das direções dos movimentos estratégicos – uma utilização importante do mapa está na representação gráfica das direções para as quais se movem as estratégias das empresas e daquelas em que poderiam variar.
- d) Análise de tendências – pode ser esclarecedor pensar nas implicações de cada tendência da indústria para tentar prever a evolução da indústria.
- e) Previsão de reações – o mapa pode ser usado para prever reações da indústria a um determinado acontecimento.

Mapear é um meio auxiliar no diagnóstico das relações competitivas, não existindo necessariamente um único método correto para sua construção e análise (PORTER, 1986).

4 METODOLOGIA

4.1 MATERIAL E MÉTODOS

Efetuu-se uma pesquisa bibliográfica pertinente ao assunto. Primeiramente procurou-se autores que tratassem dos temas: administração estratégica e competitividade. Foram realizados estudos com as revistas Exame Melhores e Maiores dos anos de 2009, 2010, 2011 e 2012. Pesquisou-se o desempenho da indústria têxtil brasileira através do Brasil Têxtil (IEMI) – Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira dos anos de 2009, 2010, 2011 e 2012.

A partir desses estudos preliminares, extraiu-se dados transformados em tabelas de análise estrutural da indústria. Com as tabelas montadas, construiu-se mapas dos grupos estratégicos da indústria e o trabalho pela seleção das variáveis estratégicas a serem usadas como eixos. De acordo com a visão de Porter (1986), definiu-se fixar o eixo “x” no grau de verticalização da empresa e subdividir o eixo “y” em três variáveis: crescimento das vendas, lucro líquido ajustado e o EBITDA. As vendas das empresas serviram para dimensionar a sua participação de mercado através dos diâmetros dos círculos nos gráficos.

O grau de verticalização das empresas foi definido além das seis áreas produtivas da indústria têxtil: fibras, fiação, tecelagem, malharia, beneficiamento e confecção, pela distribuição dos seus produtos no varejo, por redes de lojas próprias, e/ou franquias. Teremos então, sete setores que são:

1) Fibras	5) Beneficiamento
2) Fiação	6) Confecção
3) Tecelagem	7) Distribuição varejo
4) Malharia	

Estabeleceu-se em seguida quais seriam os critérios para o posicionamento da empresa em um determinado nível.

No intuito de mensurar o grau de verticalização das empresas estudadas, o autor criou a metodologia exposta no Quadro 3 que, apesar da divisão dos níveis ser quantitativa, obedeceu-se um critério qualitativo, isto é, levou-se em consideração a estrutura das empresas têxteis em relação aos seus setores.

Quadro 3 – Critérios do grau de verticalização das empresas.

GRAU DE VERTICALIZAÇÃO	CRITÉRIO
Baixo	Quando a empresa tem em sua estrutura apenas uma das áreas (Exemplo: somente fiação, somente tecelagem, etc.). Observação: Empresas que atuam somente em uma área, consideradas sem verticalização ou com verticalização nula, foram classificadas como sendo de baixo grau de verticalização, considerando uma verticalização intrínseca ao processo têxtil existente dentro de empresas que atuam apenas em uma área (Exemplo: tecelagem = urdimento + tecimento; confecção = modelagem + corte + costura).
Regular	Quando a empresa tem em sua estrutura duas áreas (Exemplo: fiação e tecelagem; fiação e malharia; malharia e confecção; etc.).
Médio	Quando a empresa tem em sua estrutura três áreas (Exemplo: fiação, tecelagem e beneficiamento; malharia, beneficiamento e confecção; etc.).
Alto	Quando a empresa tem em sua estrutura quatro áreas (Exemplo: fiação, tecelagem, malharia e beneficiamento; tecelagem, malharia, beneficiamento e confecção; etc.).
Altíssimo	Quando a empresa tem em sua estrutura cinco ou mais áreas (Exemplo: fiação, tecelagem, malharia, beneficiamento e confecção; fiação, malharia, beneficiamento, confecção e varejo; etc.).

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015

O próximo passo foi a análise do mapa dos grupos estratégicos, onde foi necessário a pesquisa de cada uma das empresas em seus sites específicos e nas revistas Brasil Têxtil (IEMI) e Exame.

Algumas empresas apesar de estarem relacionadas na tabela, não fizeram parte na formação do mapa dos grupos estratégicos. As empresas Grendene S.A., Calçados Beira Rio S.A, Arezzo Indústria e Comércio S/A, Dakota Nordeste S.A., não participaram da análise, porque apesar de estarem relacionadas na revista e no site Exame Melhores e Maiores como empresas do setor têxtil, estão mais voltadas ao setor de calçados não sendo portanto possível a sua classificação quanto ao grau de verticalização. Algumas empresas em determinados anos não fizeram parte de alguns gráficos por não divulgarem os dados para a revista Exame.

O estudo utilizou-se de dados não originais das empresas, ou seja, de dados que já foram tratados pela revista Exame Maiores e Melhores, e a partir destes foi feita uma análise para elaboração das conclusões. A opção por trabalhar com dados secundários se deu exatamente para analisar publicações orientadoras da grande massa empresarial. Não há controle sobre o método empregado pela revista. A análise se deu sobre os dados consolidados.

A revista Exame Maiores e Melhores foi a principal fonte de dados deste estudo, por isso, colocaremos a seguir a metodologia e os critérios utilizados pela revista para a seleção e organização dos dados.

A revista faz uma avaliação dos dados do ano anterior ao de sua publicação, de mais de 3000 empresas, além dos maiores grupos privados do país. O conjunto compreende todas as que publicaram demonstrações contábeis no Diário Oficial dos Estados até o mês de maio do ano da publicação das revistas. Também inclui as companhias limitadas que enviaram seus resultados para análise e responderam aos questionários. Considera, ainda, empresas de porte significativo e bem conhecidas no mercado que não divulgaram seus resultados, mas tiveram seu faturamento estimado por seus analistas. Por uma questão de transparência a revista prioriza as demonstrações que consideram os efeitos da inflação em seus resultados.

Para elaborar a lista das 500 maiores empresas mais uma lista complementar com outras 500 empresas, totalizando 1000, o critério de classificação utilizado até 2011 era o da receita de vendas (faturamento bruto) a partir de 2012 passou-se a utilizar as vendas líquidas, que são indicadores da contribuição da empresa para a sociedade em termos de produtos e serviços oferecidos no ano anterior. Todos os valores publicados estão ajustados – considerando a variação da inflação – para o dia 31 de dezembro do ano anterior ao da publicação. Essa padronização evita que sejam prejudicadas ou beneficiadas empresas cujo fechamento do balanço ocorra em data anterior as da maioria. As comparações feitas com o desempenho em anos anteriores, como por exemplo o crescimento das vendas, não são prejudicadas porque foram efetuados ajustes dos valores que eliminam distorções causadas pela inflação ou oscilações do câmbio (EXAME, 2011, 2012).

As empresas avaliadas pela revista Exame Melhores e Maiores são aquelas que se enquadraram em alguns critérios pré-determinados. Um desses critérios é que a empresa deve ser uma das 1000 maiores empresas privadas ou estatais do país, o que implica ter um faturamento anual superior a 174,9 milhões de dólares. Ainda, deve ser uma das 50 maiores empresas privadas, uma das 50 maiores empresas estatais, uma das 50 maiores do mundo digital, um dos 50 maiores bancos, uma das 50 maiores seguradoras ou uma das 100 que mais investem na manutenção e na expansão das atividades. Outro quesito é estar entre as 50 maiores indústrias, 50 maiores do comércio, 50 maiores de serviços e 50 maiores exportadoras. Ser uma das 10 maiores ou das 15 melhores empresas do seu respectivo setor. Ainda, ser um dos 200 maiores conglomerados ou grupos empresariais. E, ser uma das 100 maiores empresas das regiões Centro-Oeste, Norte-Nordeste e Sul.

A revista fornece no ranking das 500 maiores vários indicadores além das vendas líquidas em reais e em dólares como: lucro ou prejuízo, patrimônio, crescimento das vendas, rentabilidade, liquidez, endividamento, riqueza gerada e riqueza criada por empregado. As empresas que disponibilizaram suas demonstrações contábeis, as informações além das vendas, são as seguintes:

crescimento de vendas, sede, setor, valor das exportações e respectivo percentual sobre as vendas, número de empregados e controle acionário.

Neste trabalho selecionou-se os indicadores receita líquida (receita de vendas – faturamento bruto), vendas líquidas, crescimento das vendas, lucro líquido ajustado e EBITDA, para uma análise direta, ou seja, serviram de dados para a construção dos gráficos.

A receita líquida (receita de vendas – faturamento bruto) foi o indicador utilizado pela revista até o ano de 2011. Ela é calculada pela diferença aritmética entre o valor das vendas, deduzidas das deduções e dos abatimentos, e os impostos sobre as vendas.

As vendas líquidas é o indicador utilizado pela revista após 2011. Elas são calculadas pela diferença aritmética entre o valor das vendas brutas, deduzidas as deduções e os abatimentos, e impostos sobre as vendas.

O crescimento das vendas mostra a evolução da receita líquida de vendas em reais, descontada a inflação média apontada pela variação do IPCA-IBGE. As empresas que não publicaram demonstrações contábeis com correção monetária integral tiveram suas vendas atualizadas por Melhores e Maiores. Os valores foram convertidos para moeda com poder aquisitivo de 31 de dezembro do ano anterior.

O lucro líquido ajustado é o lucro líquido apurado depois de reconhecidos os efeitos da inflação nas demonstrações contábeis. Algumas empresas, mesmo sem exigência legal, calculam e divulgam esses efeitos mediante demonstrações complementares, notas explicativas ou resposta ao questionário elaborado por Melhores e Maiores. Para as empresas que não fizeram tal divulgação, os efeitos foram calculados. Nesse valor estão ajustados os juros sobre o capital próprio, eventualmente considerados como despesas financeiras.

O EBITDA é o lucro antes de descontar os juros, impostos sobre o lucro, a depreciação e a amortização. Em essência, corresponde ao caixa gerado pela operação da empresa.

Utilizou-se também os indicadores riqueza criada por empregado, margem das vendas, giro e patrimônio líquido ajustado para uma análise indireta, isto é, serviram somente como instrumentos de análise dos dados.

O patrimônio líquido ajustado é o patrimônio líquido legal atualizado pelos efeitos da inflação. Essa informação foi dada por parte das empresas, mesmo sem exigência legal. Para as empresas que não fizeram tal divulgação, os efeitos foram calculados pela revista, considerando-se, inclusive, os impostos.

A margem das vendas é a divisão do lucro líquido ajustado pelas vendas líquidas, expressa em percentagem. Esse índice também pode ser denominado rentabilidade das vendas.

Giro é a receita líquida de vendas dividida pelo ativo total ajustado. Mede a eficiência operacional da empresa e deve ser comparado com a margem de lucro sobre as vendas.

A riqueza criada por empregado é o total da riqueza criada pela empresa dividido pela média aritmética do número de empregados, sem levar em conta eventuais serviços terceirizados. Serve para indicar a produtividade dos trabalhadores e a contribuição média de cada um na riqueza gerada pela empresa.

O ranking das Melhores empresas de cada setor em cada um dos anos não é uma escolha arbitrária da redação da revista Exame nem da equipe técnica que assessora a publicação e analisa as demonstrações contábeis enviadas pelas empresas. As melhores empresas identificadas em 18 setores da economia despontam pelo sucesso que obtiveram na condução de seus negócios e na disputa de mercado com as concorrentes no ano que passou comparativamente ao exercício anterior.

O critério para avaliar o sucesso é basicamente uma comparação dos resultados obtidos em termos de crescimento, rentabilidade, saúde financeira, participação de mercado e produtividade por empregado.

A equipe de Melhores e Maiores faz os cálculos que permitem classificar as concorrentes em cada setor e identificar a de melhor desempenho ponderado nesse conjunto de indicadores. A metodologia de cálculo consiste em atribuir pontos pelo desempenho relativo em cada indicador, 10 para o primeiro lugar, 9 para o segundo, e assim sucessivamente até o décimo, que fica com 1 ponto. Os pontos, por sua vez, são multiplicados por um peso atribuído a cada indicador. Adicionalmente, a empresa pode receber um bônus de pontos por ter figurado em outros guias publicados por Exame. Os indicadores de desempenho e seus respectivos pesos são: Crescimento das Vendas – Peso 10; Liderança de Mercado – Peso 20; Liquidez Corrente – Peso 25; Rentabilidade do Patrimônio – Peso 30 e Riqueza Criada por Empregado – Peso 15.

O crescimento das vendas retrata o dinamismo da empresa no ano analisado: se aumentou ou diminuiu sua participação no mercado e sua capacidade de, expandindo-se, gerar novos empregos.

A liderança de mercado compara as participações de mercado que as empresas detêm no setor em que atuam e estabelece uma classificação entre elas em termos percentuais.

A liquidez corrente indica se a empresa apresenta ou não boa saúde financeira, ou seja, se está operando com segurança no curto prazo ou dentro de seu ciclo operacional.

A Rentabilidade do Patrimônio mede a eficiência da empresa, o controle de custos e o aproveitamento das oportunidades que surgem no mundo dos negócios, sendo um dos principais componentes da geração de valor para os acionistas. Recebem pontos apenas as empresas cujo índice de rentabilidade tenha sido positivo no ano considerado. É utilizada como critério de desempate entre empresas que apresentem o mesmo número de pontos no desempenho geral.

A riqueza criada por empregado mede quanto a empresa produz de riqueza em relação ao número de empregados, independente do volume total de vendas ou da margem de lucro.

Além da pontuação nos indicadores de desempenho, recebe 50 pontos cada uma 21 empresas-modelo da última edição do Guia Exame de Sustentabilidade; outros 50 pontos são atribuídos a cada uma das 16 melhores do último Guia Exame – As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar; as demais destacadas levam 25 pontos. As empresas que não publicaram ou não enviam balanços não fazem jus a bônus. (EXAME, 2010 e 2012).

5 RESULTADOS

5.1 ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA TÊXTIL

Destacaremos através da apresentação e interpretação de tabelas e gráficos uma análise para a compreensão da estrutura da indústria têxtil quanto ao grau de verticalização e das diferentes estratégias das empresas, na busca por atingir uma maior parcela de mercado, o crescimento e a lucratividade.

5.1.1 Tabelas de classificação das empresas por vendas

A Tabela 3 foi construída com dados compilados referentes à indústria têxtil extraídos da Revista Exame Edição Especial – Maiores e Melhores dos anos de 2009 a 2012 e do site www.melhoresemaiiores.com.br.

Tabela 3 - Classificação das empresas por vendas.

Nº	EMPRESA / SEDE	2008					2009					2010					2011					GRAU DE VERTICALIZAÇÃO
		VENDAS (em US\$ milhões)	CRESCIMENTO DAS VENDAS (em %)	LURO LÍQUIDO AJUSTADO (em US\$ milhões)	EBITDA (em US\$ milhões)	VENDAS (em US\$ milhões)	CRESCIMENTO DAS VENDAS (em %)	LURO LÍQUIDO AJUSTADO (em US\$ milhões)	EBITDA (em US\$ milhões)	VENDAS (em US\$ milhões)	CRESCIMENTO DAS VENDAS (em %)	LURO LÍQUIDO AJUSTADO (em US\$ milhões)	EBITDA (em US\$ milhões)	VENDAS (em US\$ milhões)	CRESCIMENTO DAS VENDAS (em %)	LURO LÍQUIDO AJUSTADO (em US\$ milhões)	EBITDA (em US\$ milhões)					
1	Grndene S.A.	938,60	-8,8	67,2	147,3	1035,3	10,3	98,5	145,5	1.136,30	4,80	100,9	183,7	801,4	-12,7	31,1	114,1					
2	São Paulo Alpargatas S.A.	1081,1	-1	57,1	157,6	937	-7,8	51,6	154,4	1126,1	4,8	113	184,5	1036	8	37,8	175,1	FIA TEC BET CONF VAR				
3	Vicunha Têxtil S.A.	847,9	-14,3	-102,3	70,6	781,6	-5,6	-123,6	55,4	728,9	-10,9	23,3	94,6	521,7	-1	21,1	77,3	FIB FIA TEC MAC BET				
4	Coteminas S/A	814,1	-26,2	-103,8	65,9	730,5	-10,3	-35,4	22,4	820,9	7,3	-33,1	63,6	454,4	-17,7	-35,1	-1,9	FIA TEC MAC BET CONF				
5	Guarapetes Confecções S.A. e Controladas	596,6	29,6	85,7	120,4	516,4	-13,4	72,8	143,4	557,9	3,2	110,2	95,8	494,9	4,8	108,6	213,8	TEC MAC BET CONF VAR				
6	Cia Hering	390,9	24,5	18,8	56	513,3	31,3	73,7	88,5	724,2	32,7	101,3	177,6	740,2	25,1	140,7	234,7	FIA MAC BET CONF VAR				
7	Tavex Brasil S.A.	445,1	-11	40,3	51,9	395,7	-11,1	-32,6	33,3	489,8	18,2	9	45,1	391,7	-0,3	16,8	51,4	FIA TEC BET CONF				
8	Calçados Beira Rio S.A	362,5	28,6	22,7	49,3	391	7,9	24,9	51,2	575,2	40,5	44,2	83,5	525,1	15,9	38,7	82,1					
9	Lupo S.A.	243,2	9,3	17,9	37,1	276,6	13,7	26,2	45,6	334,5	15,7	33,1	52,3	281,8	6,7	35,4	56,8	MAC BET CONF VAR				
10	Cramer S.A.	257	4,2	4,5	11,5	275,1	7	18,4	29,6	276,9	-3,9	15,6	28,7	240,9	12,4	5,8	27,7	FIA TEC MAC BET				
11	Aresol Indústria e Comércio S/A	225,7	X	10,4	25,3	273,2	21,1	19,7	24,7	377,9	32,1	31,3	44,9	341,1	10,6	40,6	55,7					
12	Dakota Nordeste S.A.	219	-5,7	11,2	8,7	208,4	-4,8	17,6	10,3	247,3	13,3	15,3	5,4	206,5	7,4	52	12,4					
13	Tela - Tecelagem Kuehrich S.A.	235,3	-7,4	-76,2	-6,6	204,8	-13	-35,3	-3,2	241,2	12,5	-53,7	2,3	145	-24,1	-73,5	-12,7	FIA TEC BET CONF				
14	Companhia Tecidos Santanense	214,3	1,8	13,2	27,2	193,1	-9,9	7,2	22,4	228,9	13,2	9,8	25,8	202,9	9,9	8,4	24,2	TEC BET				
15	Marisol Indústria do Vestuário Ltda	189,4	-17,6	-1	17,1	190,1	0,4	3,2	20,1	206	3,5	10,2	15,3	X	X	X	X	MAC BET CONF				
16	Pettenati S.A. Indústria Têxtil	215,7	16,7	5,9	21	189,4	-12,2	4,9	15,4	190,3	-4	3,3	11,8	X	X	X	X	TEC MAC BET				
17	Karsten S.A.	196,8	-0,8	29,3	14,6	187,3	-4,8	3,8	20,3	201,5	2,7	5,1	15,1	153,1	-10,1	-35,2	-5,9	FIA TEC BET CONF				
18	M&G Fibras Brasil S/A	X	X	X	X	174,5	X	-0,5	-4,1	214,4	17,4	4,5	11,1	175,8	-1,5	-5	7,8	FIB				
19	Tbm - Têxtil Bezerra de Menezes S.A.	131,7	-14,3	12,3	11,6	165,6	25,6	13,5	12,8	X	X	X	X	X	X	X	X	FIA				
20	Cia de Fiação e Tecidos Santo Antônio	163,1	-5,9	2,7	14,7	157,7	-3,3	7,8	20,4	208	24,9	1,3	11,5	220,6	26,5	9,4	27,6	FIA TEC BET				
21	Dohler S.A.	150,4	-4,8	-8,1	1,7	148,7	-1,1	-3	-1,7	179,8	15,5	1,4	2,8	164,6	14,2	6	13,5	FIA TEC BET CONF				
22	Cia. de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira	200,5	8,7	6,6	20,3	139,9	-30,2	-4,9	2,5	205,6	40,3	2,6	14	163,7	-5	1,6	1,2	FIA TEC BET				
23	Capricórnio S.A	142,9	1,5	12,9	19	119,8	X	X	X	X	X	X	X	175,8	17,1	8,5	16,5	TEC BET				
24	Companhia Industrial Cataguazes	112,4	-1,5	3,4		118,6	5,5	6,4	13,3	133	7,1	6,9	15,4	116,6	4,2	4,8	13,1	FIA TEC BET				
25	Santana Têxtil Mato Grosso S.A.	X	X	X	X	105,5	-21,1	10	18,9	133,8	21,1	4,9	24,5	105,2	X	X	X	FIA TEC BET				
26	Norfil S.A. Indústria Têxtil	84,7	-11,3	0,8	22,7	93,4	10,3	4,4	23,8	124,9	27,7	8,4	30,1	87,7	-14,6	4,5	19,1	FIA				

Legenda: FIB = Fibras; FIA = Fiação; TEC = Tecelagem; MAC = Malharia; BET = Beneficiamento; CONF = Confecção; VAR = Distribuição Varejo.
 Fonte: Adaptados da EXAME, 2009, 2010, 2011, 2012, por Adilson da Silva Leite, 2015.

Observando a classificação das empresas por vendas (Tabela 3), pode-se notar que a maioria das empresas não tiveram crescimento nas vendas nos anos estudados com exceção do ano de 2010. A causa provável deve ser a maciça entrada de têxteis importados, principalmente da China e da Índia. As Tabelas 4, 5, 6 e 7, mostram os percentuais de importações brasileiras destes países nos respectivos anos estudados:

Tabela 4 – Importações brasileiras em 2008.

Países	Produtos manufaturados	Vestuário, meias e acessórios	Linha lar
China	33,7 %	54,9 %	42,9 %
Índia	14,0 %	5,6 %	12,9 %

Fonte: BRASIL TÊXTIL, 2009.

Tabela 5 – Importações brasileiras em 2009.

Países	Produtos manufaturados	Vestuário, meias e acessórios	Linha lar
China	34,5 %	58,9 %	41,6 %
Índia	10,5 %	5,1 %	16,0 %

Fonte: BRASIL TÊXTIL, 2010.

Tabela 6 – Importações brasileiras em 2010.

Países	Produtos manufaturados	Vestuário, meias e acessórios	Linha lar
China	39,0 %	60,0 %	48,2 %
Índia	14,2 %	6,4 %	9,3 %

Fonte: BRASIL TÊXTIL, 2011.

Tabela 7 – Importações brasileiras em 2011.

Países	Produtos manufaturados	Vestuário, meias e acessórios	Linha lar
China	42,6 %	60,4 %	48,8 %
Índia	11,2 %	6,1 %	10,0 %

Fonte: BRASIL TÊXTIL, 2012.

Esta participação não é de se estranhar, pois segundo o Brasil Têxtil (IEMI) no seu relatório anual do setor têxtil de 2011, a China respondeu por 48,8% da produção mundial de têxteis e 49% da produção mundial de vestuário no ano de 2009.

A exceção do ano de 2010, onde a maioria das empresas tiveram um crescimento das vendas provavelmente foi pelo baixo desempenho neste indicador nos anos anteriores o que faz com que qualquer variação das vendas cause uma sensível alteração neste índice.

5.1.2 Mapas dos grupos estratégicos

Os mapas dos grupos estratégicos foram construídos fixando o eixo “x” no grau de verticalização, e o eixo “y” em três variáveis: crescimento das vendas, lucro líquido ajustado e o EBITDA. O diâmetro do círculo referente a cada empresa, foi dimensionado levando em consideração o seu faturamento (vendas). Todos os dados foram extraídos da Tabela 3.

5.1.2.1 Mapas do Crescimento das Vendas

Gráfico 1 – Mapa dos grupos considerando o Crescimento das Vendas em 2008.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

Gráfico 2 – Mapa dos grupos considerando o Crescimento das Vendas em 2009.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

Gráfico 3 – Mapa dos grupos considerando o Crescimento das Vendas em 2010.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

Gráfico 4 – Mapa dos grupos considerando o Crescimento das Vendas em 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

5.1.2.2 Mapas do Lucro Líquido Ajustado

Gráfico 5 – Mapa dos grupos considerando o Lucro Líquido Ajustado em 2008.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

Gráfico 6 – Mapa dos grupos considerando o Lucro Líquido Ajustado em 2009.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

Gráfico 8 – Mapa dos grupos considerando o Lucro Líquido Ajustado em 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

5.1.2.3 Mapas do EBITDA

Gráfico 9 – Mapa dos grupos considerando o EBITDA em 2008.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

Gráfico 11 – Mapa dos grupos considerando o EBITDA em 2010.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

Gráfico 12 – Mapa dos grupos considerando o EBITDA em 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

As empresas: Dohler S.A., Karsten S.A. e Teka - Tecelagem Kuehnrich S.A., tem um alto grau de verticalização e não tiveram um crescimento nos anos de 2008 (Gráficos 1) e 2009 (Gráficos 2) e no caso da Karsten e da Teka nem no ano de 2011 (Gráficos 4). Estas empresas também tiveram resultados semelhantes na análise do lucro líquido ajustado (Gráficos 5, 6, 7, e 8) e do EBITDA (Gráficos 9, 10, 11 e 12). Estas empresas têm em comum o mercado que atendem (cama, mesa e banho), e provavelmente a maioria delas tiveram um resultado negativo no crescimento das vendas e resultados semelhantes no lucro líquido ajustado e do EBITDA sendo em alguns anos algumas empresas negativo, devido à entrada de produtos importados. A moda neste segmento existe, porém, o consumidor é menos sensível, o que facilita a entrada destes produtos importados.

Outra empresa que também tem um alto grau de verticalização e os seus resultados tanto do crescimento das vendas quando do lucro líquido ajustado e do EBITDA acompanharam as empresas citadas acima é a Tavex Brasil S.A. (resultado da união da Tavex (Espanha, 1846) com a Santista Têxtil (Brasil, 1929) em 2006), esta empresa apesar de trabalhar com a produção de jeans, brins, tecidos para camisaria e workwear (tecidos profissionais), também tem a linha de tecidos para cama e mesa e deve ter tido este resultado pelo mesmo motivo das empresas citadas anteriormente.

A empresa Lupo S.A. é uma empresa com um alto grau de verticalização, e diferente das outras que estão no mesmo grau de verticalização, obteve crescimento nas vendas em todos os anos estudados (Gráficos 1, 2, 3 e 4). Analisando o lucro líquido ajustado (Gráficos 5, 6, 7 e 8) e o EBITDA (Gráfico 9, 10, 11 e 12) da empresa observa-se que tiveram resultados positivos em todos os anos, sendo a de melhor desempenho nos anos de 2009, 2010 e 2011 nos dois indicadores. Provavelmente isto aconteceu pela sua estratégia iniciada em 1994 com a abertura de sua primeira loja Lupo no Shopping D em São Paulo para distribuição de seus produtos no varejo. Hoje a empresa conta com mais de 100 lojas próprias (100ª aberta em 2004) e isto cria no consumidor a ideia de loja de fábrica e, portanto menores preços.

Um caso a parte é a empresa Cremer S.A.. Esta empresa assim como a Lupo S.A. tem um alto grau de verticalização e também obteve crescimento nas vendas (Gráficos 1, 2, 3 e 4) nos anos estudados (exceção ao ano de 2010) e desempenhos positivos tanto do lucro líquido ajustado (Gráficos 5, 6, 7 e 8) como do EBITDA (Gráfico 9, 10, 11 e 12). Este resultado provavelmente ocorreu pela área de atuação da empresa, que apesar de ser têxtil, faz produtos para a área hospitalar.

5.1.3 Tabelas e gráficos complementares

Para uma análise mais precisa das empresas julga-se necessário a construção de novas tabelas com dados compilados da Tabela 3. Com estas novas tabelas construiu-se os gráficos e as tabelas que veremos a seguir e que nos auxiliaram na análise das empresas.

5.1.3.1 Tabelas e gráficos da evolução das vendas nas empresas

Tabela 8 – Evolução das vendas das empresas de 2008 a 2011.

EMPRESA / SEDE	2008 VENDAS (em US\$ milhões)	2009 VENDAS (em US\$ milhões)	2010 VENDAS (em US\$ milhões)	2011 VENDAS (em US\$ milhões)	GRAU DE VERTICALIZAÇÃO	GRAU DE VERTICALIZAÇÃO
São Paulo Alpargatas S.A.	1081,1	997	1.126,10	1.035,9	ALTISSIMO	FIA TEC BET CONF VAR
Vicunha Têxtil S.A.	847,9	781,6	728,9	521,7	ALTISSIMO	FIB FIA TEC MAC BET
Coteminas S/A	814,1	730,5	820,9	454,4	ALTISSIMO	FIA TEC MAC BET CONF
Guararapes Confecções S.A. e Controladas	596,6	516,4	557,90	494,9	ALTISSIMO	TEC MAC BET CONF VAR
Cia Hering	390,9	513,3	724,2	740,2	ALTISSIMO	FIA MAC BET CONF VAR
Tavex Brasil S.A.	445,1	395,7	489,8	391,7	ALTO	FIA TEC BET CONF
Lupo S.A.	243,2	276,6	334,50	281,8	ALTO	MAC BET CONF VAR
Cremer S.A.	257	275,1	276,9	240,9	ALTO	FIA TEC MAC BET
Teka - Tecelagem Kuehnrich S.A.	235,3	204,8	241,2	145	ALTO	FIA TEC BET CONF
Karsten S.A.	196,8	187,3	201,50	153,1	ALTO	FIA TEC BET CONF
Dohler S.A.	150,4	148,7	179,8	164,6	ALTO	FIA TEC BET CONF
Marisol Indústria do Vestuário Ltda	189,4	190,1	206	X	MÉDIO	MAC BET CONF
Pettenati S.A. Indústria Têxtil	215,7	189,4	190,30	X	MÉDIO	TEC MAC BET
Cia de Fiação e Tecidos Santo Antônio	163,1	157,7	208	220,6	MÉDIO	FIA TEC BET
Cia. de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira	200,5	139,9	205,6	163,7	MÉDIO	FIA TEC BET
Companhia Industrial Cataguases	112,4	118,6	133,00	116,6	MÉDIO	FIA TEC BET
Santana Têxtil Mato Grosso S.A.	X	105,5	133,8	105,2	MÉDIO	FIA TEC BET
Companhia Tecidos Santanense	214,3	193,1	228,9	202,9	REGULAR	TEC BET
Capricórnio S.A	142,9	119,8	X	175,8	REGULAR	TEC BET
M&G Fibras Brasil S/A	X	174,5	214,4	175,8	BAIXO	FIB
Tbm - Têxtil Bezerra de Menezes S.A.	131,7	165,6	X	X	BAIXO	FIA
Norfil S.A. Indústria Têxtil	84,7	93,4	124,90	87,7	BAIXO	FIA

Legenda: FIB = Fibras; FIA = Fiação; TEC = Tecelagem; MAC = Malharia; BET = Beneficiamento; CONF = Confecção; VAR = Distribuição Varejo.

Fonte: Adaptados da EXAME, 2009, 2010, 2011, 2012 por Adilson da Silva Leite, 2015.

Gráfico 13 - Evolução das vendas das empresas de 2008 a 2011

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

O sucesso no setor têxtil depende do grau de verticalização da empresa, pois, nos mapas dos grupos estratégicos (Gráficos 1 a 12) e no gráfico da evolução das vendas das empresas de 2008 a 2011 (Gráfico 13) percebe-se que a participação de mercado é proporcional ao grau de verticalização, ou seja, à medida que cai a verticalização, cai a participação de mercado e vice-versa.

5.1.3.2 Tabelas e gráficos da evolução do crescimento das vendas nas empresas

Tabela 9 – Evolução do crescimento das vendas das empresas de 2008 a 2011.

EMPRESA / SEDE	2008	2009	2010	2011	GRAU DE VERTICALIZAÇÃO	GRAU DE VERTICALIZAÇÃO
	CRESCIMENTO DAS VENDAS (em %)	CRESCIMENTO DAS VENDAS (em %)	CRESCIMENTO DAS VENDAS (em %)	CRESCIMENTO DAS VENDAS (em %)		
São Paulo Alpargatas S.A.	-1	-7,8	4,8	8	ALTISSIMO	FIA TEC BET CONF VAR
Vicunha Têxtil S.A	-14,3	-5,6	-10,9	-1	ALTISSIMO	FIB FIA TEC MAC BET
Coteminas S/A	-26,2	-10,3	7,3	-17,7	ALTISSIMO	FIA TEC MAC BET CONF
Guararapes Confecções S.A. e Controladas	29,6	-13,4	3,2	4,8	ALTISSIMO	TEC MAC BET CONF VAR
Cia Hering	24,5	31,3	32,7	25,1	ALTISSIMO	FIA MAC BET CONF VAR
Tavex Brasil S.A.	-11	-11,1	18,2	-0,3	ALTO	FIA TEC BET CONF
Lupo S.A.	9,3	13,7	15,7	6,7	ALTO	MAC BET CONF VAR
Cremer S.A.	4,2	7	-3,9	12,4	ALTO	FIA TEC MAC BET
Teka - Tecelagem Kuehnrich S.A.	-7,4	-13	12,5	-24,1	ALTO	FIA TEC BET CONF
Karsten S.A.	-0,8	-4,8	2,7	-10,1	ALTO	FIA TEC BET CONF
Dohler S.A.	-4,8	-1,1	15,5	14,2	ALTO	FIA TEC BET CONF
Marisol Indústria do Vestuário Ltda	-17,6	0,4	3,5	X	MÉDIO	MAC BET CONF
Pettenati S.A. Indústria Têxtil	16,7	-12,2	-4	X	MÉDIO	TEC MAC BET
Cia de Fiação e Tecidos Santo Antônio	-5,9	-3,3	24,9	26,5	MÉDIO	FIA TEC BET
Cia. de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira	8,7	-30,2	40,3	-5	MÉDIO	FIA TEC BET
Companhia Industrial Cataguases	-1,5	5,5	7,1	4,2	MÉDIO	FIA TEC BET
Santana Têxtil Mato Grosso S.A.	X	-21,1	21,1	X	MÉDIO	FIA TEC BET
Companhia Tecidos Santanense	1,8	-9,9	13,2	9,9	REGULAR	TEC BET
Capricórnio S.A	1,5	X	X	17,1	REGULAR	TEC BET
M&G Fibras Brasil S/A	X	X	17,4	-1,5	BAIXO	FIB
Tbm - Têxtil Bezerra de Menezes S.A.	-14,3	25,6	X	X	BAIXO	FIA
Norfil S.A. Indústria Têxtil	-11,3	10,3	27,7	-14,6	BAIXO	FIA

Legenda: FIB = Fibras; FIA = Fiação; TEC = Tecelagem; MAC = Malharia; BET = Beneficiamento; CONF = Confecção; VAR = Distribuição Varejo.

Fonte: Adaptados da EXAME, 2009, 2010, 2011, 2012 por Adilson da Silva Leite, 2015.

Gráfico 14 - Evolução do crescimento das vendas das empresas de 2008 a 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

As cinco maiores empresas em participação de mercado (vendas) (São Paulo Alpargatas S.A. - Vicunha Têxtil S.A - Coteminas S/A - Guararapes Confeções S.A. e Controladas - Cia Hering) tem um nível altíssimo de verticalização, isto mostra que a participação de mercado é proporcional ao grau de verticalização (Gráfico 13).

As empresas, Vicunha Têxtil S.A.; Coteminas S/A, não tiveram um crescimento nas vendas nos anos de 2008, 2009, 2011 (Gráficos 1, 3, 4 e 14) e a empresa São Paulo Alpargatas S.A. nos anos de 2008 e 2009. Estas empresas têm em comum, serem grandes produtores de Jeans e Brim e terem unidades fabris fora do Brasil. Provavelmente estas empresas devem ter sentido mais intensamente a crise econômica da Europa e dos Estados Unidos. A empresa São Paulo Alpargatas S.A., é a única das três empresas que atua no varejo, o que melhorou seu posicionamento no crescimento das vendas e fez com que ela tivesse excelentes resultados tanto no lucro líquido ajustado (Gráficos 5, 6, 7 e 8) como no EBITDA (Gráficos 9, 10, 11 e 12) em todos os anos estudados. Apesar de suas lojas e principais produtos estarem mais ligados a área de calçados, existe uma grande participação têxtil em seus produtos. Suas lojas: Meggashop; Timberland; Mizuno Bodytech; Topper e Havaianas não levam o nome da empresa, o que desvincula a ideia de loja da fábrica, e estão ligadas a produtos de alto valor agregado, para atendimento a uma classe da sociedade de alto poder aquisitivo. Uma possibilidade de crescimento nas vendas para a empresa, seria a concentração do foco no varejo têxtil para atendimento a classe média / alta.

A empresa Guararapes Confecções S.A. e Controladas, é a proprietária deste 1979 da cadeia de lojas Riachuelo, onde toda a sua produção é comercializada. Apesar do varejo têxtil ser a área responsável pelo maior crescimento do grupo atualmente, conforme é citado no site da empresa (www.guararapes.ind.br), o ano de 2009 foi atípico, pois não teve um crescimento nas vendas (Gráficos 2). Provavelmente isto aconteceu pela maciça entrada de têxteis importados, principalmente da China e da Índia, em todas as lojas de departamentos (C&A, Marisa, Renner, Pernambucanas, etc.) seus principais concorrentes diretos. O desempenho da empresa pela análise do lucro líquido ajustado (Gráficos 5, 6, 7 e 8) e do EBITDA (Gráficos 9, 10, 11 e 12) é excelente, pois, com relação ao lucro líquido ajustado se manteve entre as duas maiores em todos os anos estudados, e com relação ao EBITDA só no ano de 2010 não obteve as duas primeiras posições, ficou em terceiro lugar. Uma possibilidade de melhorar o sucesso da empresa seria a formação de uma marca para atendimento de nichos específicos em lojas menores.

5.1.3.3 Tabelas e gráficos da evolução do lucro líquido ajustado nas empresas

Tabela 10 – Evolução do lucro líquido ajustado das empresas de 2008 a 2011.

EMPRESA / SEDE	2008	2009	2010	2011	GRAU DE VERTICALIZAÇÃO	GRAU DE VERTICALIZAÇÃO
	LUCRO LÍQUIDO AJUSTADO (em US\$ milhões)	LUCRO LÍQUIDO AJUSTADO (em US\$ milhões)	LUCRO LÍQUIDO AJUSTADO (em US\$ milhões)	LUCRO LÍQUIDO AJUSTADO (em US\$ milhões)		
São Paulo Alpargatas S.A.	57,1	51,6	113	97,8	ALTISSIMO	FIA TEC BET CONF VAR
Vicunha Têxtil S.A	-102,3	-123,6	23,3	21,1	ALTISSIMO	FIB FIA TEC MAC BET
Coteminas S/A	-109,8	-35,4	-33,1	-95,1	ALTISSIMO	FIA TEC MAC BET CONF
Guararapes Confecções S.A. e Controladas	85,7	72,8	110,2	108,6	ALTISSIMO	TEC MAC BET CONF VAR
Cia Hering	18,8	73,7	101,3	140,7	ALTISSIMO	FIA MAC BET CONF VAR
Tavex Brasil S.A.	40,3	-32,6	9	16,8	ALTO	FIA TEC BET CONF
Lupo S.A.	17,9	26,2	33,1	35,4	ALTO	MAC BET CONF VAR
Cremer S.A.	4,5	18,4	15,6	5,8	ALTO	FIA TEC MAC BET
Teka - Tecelagem Kuehnrich S.A.	-76,2	-35,3	-53,7	-73,5	ALTO	FIA TEC BET CONF
Karsten S.A.	29,3	3,8	5,1	-35,2	ALTO	FIA TEC BET CONF
Dohler S.A.	-8,1	-3	1,4	6	ALTO	FIA TEC BET CONF
Marisol Indústria do Vestuário Ltda	-1	3,2	10,2	X	MÉDIO	MAC BET CONF
Pettenati S.A. Indústria Têxtil	5,9	4,9	3,3	X	MÉDIO	TEC MAC BET
Cia de Fiação e Tecidos Santo Antônio	2,7	7,8	1,3	9,4	MÉDIO	FIA TEC BET
Cia. de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira	6,6	-4,9	2,6	1,6	MÉDIO	FIA TEC BET
Companhia Industrial Cataguases	3,4	6,4	6,9	4,8	MÉDIO	FIA TEC BET
Santana Têxtil Mato Grosso S.A.	X	10	4,9	X	MÉDIO	FIA TEC BET
Companhia Tecidos Santanense	13,2	7,2	9,8	8,4	REGULAR	TEC BET
Capricórnio S.A	12,9	X	X	8,5	REGULAR	TEC BET
M&G Fibras Brasil S/A	X	-0,5	4,5	-5	BAIXO	FIB
Tbm - Têxtil Bezerra de Menezes S.A.	12,3	13,5	X	X	BAIXO	FIA
Norfil S.A. Indústria Têxtil	0,8	4,4	8,4	4,5	BAIXO	FIA

Legenda: FIB = Fibras; FIA = Fiação; TEC = Tecelagem; MAC = Malharia; BET = Beneficiamento; CONF = Confecção; VAR = Distribuição Varejo.

Fonte: Adaptados da EXAME, 2009, 2010, 2011, 2012 por Adilson da Silva Leite, 2015.

Gráfico 15 - Evolução do lucro líquido ajustado das empresas de 2008 a 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

5.1.3.4 Tabelas e gráficos da evolução do EBITDA nas empresas

Tabela 11 – Evolução do EBITDA das empresas de 2008 a 2011.

EMPRESA / SEDE	2008	2009	2010	2011	GRAU DE VERTICALIZAÇÃO	GRAU DE VERTICALIZAÇÃO
	EBITDA (em US\$ milhões)	EBITDA (em US\$ milhões)	EBITDA (em US\$ milhões)	EBITDA (em US\$ milhões)		
São Paulo Alpargatas S.A.	157,6	154,4	184,5	175,1	ALTISSIMO	FIA TEC BET CONF VAR
Vicunha Têxtil S.A	70,6	55,4	94,6	77,3	ALTISSIMO	FIB FIA TEC MAC BET
Coteminas S/A	65,9	22,4	63,6	-1,9	ALTISSIMO	FIA TEC MAC BET CONF
Guararapes Confecções S.A. e Controladas	120,4	149,4	95,8	213,8	ALTISSIMO	TEC MAC BET CONF VAR
Cia Hering	56	88,5	177,6	234,7	ALTISSIMO	FIA MAC BET CONF VAR
Tavex Brasil S.A.	51,9	33,3	45,1	51,4	ALTO	FIA TEC BET CONF
Lupo S.A.	37,1	45,6	52,3	56,8	ALTO	MAC BET CONF VAR
Cremer S.A.	11,5	29,6	28,7	27,7	ALTO	FIA TEC MAC BET
Teka - Tecelagem Kuehnrich S.A.	-6,6	-3,2	2,3	-12,7	ALTO	FIA TEC BET CONF
Karsten S.A.	14,6	20,3	15,1	-5,9	ALTO	FIA TEC BET CONF
Dohler S.A.	1,7	-1,7	2,8	13,5	ALTO	FIA TEC BET CONF
Marisol Indústria do Vestuário Ltda	17,1	20,1	15,3	X	MÉDIO	MAC BET CONF
Pettenati S.A. Indústria Têxtil	21	15,4	11,8	X	MÉDIO	TEC MAC BET
Cia de Fiação e Tecidos Santo Antônio	14,7	20,4	11,5	27,6	MÉDIO	FIA TEC BET
Cia. de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira	20,3	2,5	14	1,2	MÉDIO	FIA TEC BET
Companhia Industrial Cataguases	X	13,3	15,4	13,1	MÉDIO	FIA TEC BET
Santana Têxtil Mato Grosso S.A.	X	18,9	24,5	X	MÉDIO	FIA TEC BET
Companhia Tecidos Santanense	27,2	22,4	25,8	24,2	REGULAR	TEC BET
Capricórnio S.A	19	X	X	16,5	REGULAR	TEC BET
M&G Fibras Brasil S/A	X	-4,1	11,1	7,8	BAIXO	FIB
Tbm - Têxtil Bezerra de Menezes S.A.	11,6	12,8	X	X	BAIXO	FIA
Norfil S.A. Indústria Têxtil	22,7	23,8	30,1	19,1	BAIXO	FIA

Legenda: FIB = Fibras; FIA = Fiação; TEC = Tecelagem; MAC = Malharia; BET = Beneficiamento; CONF = Confecção; VAR = Distribuição Varejo.

Fonte: Adaptados da EXAME, 2009, 2010, 2011, 2012 por Adilson da Silva Leite, 2015.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

A empresa Cia Hering, merece uma atenção especial, pois, foi uma das únicas das empresas estudadas a ter crescimento em todas as variáveis estudadas: crescimento das vendas, lucro líquido ajustado e EBITDA, em todos os anos. Com relação ao crescimento das vendas (Gráficos 1, 2, 3, 4, 13 e 14) obteve crescimento em todos os anos estudados. No ano de 2009 foi a de maior crescimento nas vendas (31,3%), e a única de altíssimo grau de verticalização a ter resultado positivo neste índice. O lucro líquido ajustado (Gráficos 5, 6, 7, 8 e 15) e o EBITDA (Gráficos

9, 10, 11, 12 e 16) também tiveram crescimento ano após ano chegando a marca no ano de 2011 de US\$ 140,7 milhões e US\$ 234,7 milhões respectivamente. Estes resultados em conjunto com outros indicadores de análise fez a empresa ser considerada pela revista Exame Maiores e Melhores de 2010 a empresa do ano, e nos anos de 2011 e 2012 a melhor empresa do setor têxtil.

Criada há 130 anos na cidade de Blumenau, continua desde então no mesmo ramo de atividade, e sob o controle da mesma família. Mas para continuar viva, teve que sofrer uma enorme transformação nos últimos anos para concorrer com os produtos asiáticos após a abertura de mercado. Uma mistura de moda, marketing agressivo e preços compatíveis com o que a classe média pode pagar, foram fatores fundamentais para o seu extraordinário desempenho nos últimos anos.

A empresa tradicionalmente industrial mudou sua estratégia de vendas, aprendeu o que é varejo. Retirou seus produtos de canais de massa, como as grandes redes varejistas multimarcas, e concentrou esforços na rede de lojas próprias, apostando em produtos mais sofisticados. Segundo a revista Exame Maiores e Melhores de 2010, sua rede de loja próprias e franqueadas contava em 2009 com 276 pontos de venda, (sendo que 46 deles foram inaugurados no ano anterior) devendo se expandir até o final de 2010 para 325 unidades, e chegar a 400 lojas antes de 2013, pois bem, segundo a mesma revista do ano de 2012 a empresa esta com 430 lojas e prevê a abertura de mais 75 novas lojas chegando a 507.

Outro ponto importante foi à mudança de público alvo. Uma pesquisa realizada pela empresa com 1800 consumidores no ano de 2006 confirmou o reconhecimento da marca por 90% dos entrevistados, e uma rejeição de apenas 1%, porém apenas um em cada dez consumidores afirmou ter comprado um produto naquele ano, apontando como maior razão o preço elevado das peças, pois a empresa nesta época tinha o foco no atendimento nas classes A e B. A empresa então, apostou no aumento do poder de consumo da classe C, e que estes passariam a desejar produtos mais elaborados, e a valorizar o ambiente de compra. Nos anos seguintes o percentual de peças mais baratas com preços entre 30 reais passou de 25% para 75% dos itens de cada coleção. Paralelamente, seguindo o ritmo da moda, intensificou a frequência dos lançamentos, passando de duas para

seis coleções por ano. A empresa acertou, a classe C voltou a comprar produtos da marca.

A Hering, mesmo com a China respondendo por 48,8% da produção mundial de têxteis e 49% da produção mundial de vestuário no ano de 2009 segundo dados do Brasil Têxtil (IEMI) no seu relatório anual do setor têxtil de 2011, conseguiu escapar desta armadilha, com o fortalecimento da marca, a mudança do público alvo e principalmente a abertura de lojas próprias.

5.1.3.5 Tabelas dos índices médios por grau de verticalização das empresas

Tabela 12 - Média das vendas por grau de verticalização das empresas.

EMPRESA / SEDE	2008	2008	2009	2009	2010	2010	2011	2011	GRAU DE VERTICALIZAÇÃO	GRAU DE VERTICALIZAÇÃO	MÉDIA CRESCIMENTO DAS VENDAS (em %)	MÉDIA VENDAS (em US\$ milhões)
	VENDAS (em US\$ milhões)	CRESCIMENTO DAS VENDAS (em %)	VENDAS (em US\$ milhões)	CRESCIMENTO DAS VENDAS (em %)	VENDAS (em US\$ milhões)	CRESCIMENTO DAS VENDAS (em %)	VENDAS (em US\$ milhões)	CRESCIMENTO DAS VENDAS (em %)				
São Paulo Alpargatas S.A.	1081,1	-1	997	-7,8	1.126,10	4,8	1.035,9	8	ALTÍSSIMO	FIA TEC BET CONF VAR		
Vicunha Têxtil S.A	847,9	-14,3	781,6	-5,6	728,9	-10,9	521,7	-1	ALTÍSSIMO	FIB FIA TEC MAC BET		
Coteminas S/A	814,1	-26,2	730,5	-10,3	820,9	7,3	454,4	-17,7	ALTÍSSIMO	FIA TEC MAC BET CONF	3,16	723,73
Guararapes Confecções S.A. e Controladas	596,6	29,6	516,4	-13,4	557,9	3,2	494,9	4,8	ALTÍSSIMO	TEC MAC BET CONF VAR		
Cia Hering	390,9	24,5	513,3	31,3	724,2	32,7	740,2	25,1	ALTÍSSIMO	FIA MAC BET CONF VAR		
MÉDIA	746,12	2,52	707,76	-1,16	791,60	7,42	649,42	3,84				
Tavex Brasil S.A.	445,1	-11	395,7	-11,1	489,8	18,2	391,7	-0,3	ALTO	FIA TEC BET CONF		
Lupo S.A.	243,2	9,3	276,6	13,7	334,5	15,7	281,8	6,7	ALTO	MAC BET CONF VAR		
Cremer S.A.	257	4,2	275,1	7	276,9	-3,9	240,9	12,4	ALTO	FIA TEC MAC BET	1,65	254,87
Teka - Tecelagem Kuehnrich S.A.	235,3	-7,4	204,8	-13	241,2	12,5	145	-24,1	ALTO	FIA TEC BET CONF		
Karsten S.A.	196,8	-0,8	187,3	-4,8	201,5	2,7	153,1	-10,1	ALTO	FIA TEC BET CONF		
Dohler S.A.	150,4	-4,8	148,7	-1,1	179,8	15,5	164,6	14,2	ALTO	FIA TEC BET CONF		
MÉDIA	254,63	-1,75	248,03	-1,55	287,28	10,12	229,52	-0,20				
Manisol Indústria do Vestuário Ltda	189,4	-17,6	190,1	0,4	206	3,5	X	X	MÉDIO	MAC BET CONF		
Pettenati S.A. Indústria Têxtil	215,7	16,7	189,4	-12,2	190,3	-4	X	X	MÉDIO	TEC MAC BET		
Cia de Fiação e Tecidos Santo Antônio	163,1	-5,9	157,7	-3,3	208	24,9	220,6	26,5	MÉDIO	FIA TEC BET	3,50	164,35
Cia. de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira	200,5	8,7	139,9	-30,2	205,6	40,3	163,7	-5	MÉDIO	FIA TEC BET		
Companhia Industrial Cataguases	112,4	-1,5	118,6	5,5	133	7,1	116,6	4,2	MÉDIO	FIA TEC BET		
Santana Têxtil Mato Grosso S.A.	X	X	105,5	-21,1	133,8	21,1	105,2	X	MÉDIO	FIA TEC BET		
MÉDIA	176,22	0,08	150,20	-10,15	179,45	15,48	151,53	8,57				
Companhia Tecidos Santanense	214,3	1,8	193,1	-9,9	228,9	13,2	202,9	9,9	REGULAR	TEC BET		
Capricórnio S.A	142,9	1,5	119,8	X	X	X	175,8	17,1	REGULAR	TEC BET	4,61	188,33
MÉDIA	178,60	1,65	156,45	-9,90	228,90	13,20	189,35	13,50				
M&G Fibras Brasil S/A	X	X	174,5	X	214,4	17,4	175,8	-1,5	BAIXO	FIB		
Tbm - Têxtil Bezerra de Menezes S.A.	131,7	-14,3	165,6	25,6	X	X	X	X	BAIXO	FIA	4,91	138,53
Norfil S.A. Indústria Têxtil	84,7	-11,3	93,4	10,3	124,9	27,7	87,7	-14,6	BAIXO	FIA		
MÉDIA	108,20	-12,80	144,50	17,95	169,65	22,55	131,75	-8,05				

Legenda: FIB = Fibras; FIA = Fiação; TEC = Tecelagem; MAC = Malharia; BET = Beneficiamento; CONF = Confecção; VAR = Distribuição Varejo.

Fonte: Adaptados da EXAME, 2009, 2010, 2011, 2012, por Adilson da Silva Leite, 2015.

Gráfico 17 – Média das vendas por grau de verticalização das empresas de 2008 a 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

Gráfico 18 – Média do crescimento das vendas por grau de verticalização das empresas de 2008 a 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

O ano de 2009 foi o pior para as empresas em relação ao índice do crescimento das vendas (Gráficos 2, 14 e 18), e as empresas com grau de verticalização médio foram as que mais tiveram queda (Gráfico 18), porém as empresas: Marisol Indústria do Vestuário Ltda e Companhia Industrial Cataguases foram empresas que apesar de ter um nível médio de verticalização, conseguiram crescimentos nas vendas. No caso da Marisol, provavelmente isto ocorreu porque tem o setor de confecção em seu fluxo produtivo, e apesar de não ter um varejo de lojas próprias, tem um forte esquema de franquias com suas marcas: One Store Marisol; Lilica Ripilica; Tigor; Pakalolo; Babysol e Rosa Chá. Uma possibilidade de melhorar o sucesso da empresa é o investimento numa rede de lojas próprias para melhorar suas vendas e conseqüentemente sua participação no mercado. A empresa Companhia Industrial Cataguases, mereceria um estudo à parte para avaliação de seu desempenho em função do seu nível de verticalização, mas provavelmente este resultado está ligado a sua vocação para exportação, pois a revista Brasil Têxtil (IEMI) no seu Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira nos anos de 2009, 2010, 2011 e 2012, a coloca como uma das principais empresas exportadoras. Além disso, no seu site, na pagina inicial, encontra-se um link para representantes comerciais em países da Europa e China.

Tabela 13 - Média do lucro líquido ajustado por grau de verticalização das empresas.

EMPRESA / SEDE	2008	2009	2009	2010	2010	2011	2011	GRAU DE VERTICALIZAÇÃO	GRAU DE VERTICALIZAÇÃO	MÉDIA CRESCIMENTO LUCRO LÍQUIDO (em %)	MÉDIA CRESCIMENTO LUCRO LÍQUIDO (em %)	MÉDIA LUCRO AJUSTADO (em US\$ milhões)
	LUCRO LÍQUIDO AJUSTADO (em US\$ milhões)	LUCRO LÍQUIDO AJUSTADO (em US\$ milhões)	CRESCIMENTO 2008 - 2009 (em %)	LUCRO LÍQUIDO AJUSTADO (em US\$ milhões)	CRESCIMENTO 2009 - 2010 (em %)	LUCRO LÍQUIDO AJUSTADO (em US\$ milhões)	CRESCIMENTO 2010 - 2011 (em %)					
São Paulo Alpargatas S.A.	57,1	51,6	-9,63	113	118,99	97,8	-13,45	ALTISSIMO	FIA TEC BET CONF VAR			
Vicunha Têxtil S.A.	-102,3	-123,6	-20,82	23,3	118,85	21,1	-9,44	ALTISSIMO	FIB FIA TEC MAC BET			
Coteminas S/A	-109,8	-35,4	67,76	-33,1	6,50	-95,1	-187,31	ALTISSIMO	FIA TEC MAC BET CONF		31,65	28,82
Guararapes Confecções S.A. e Controladas	85,7	72,8	-15,05	110,2	51,37	108,6	-1,45	ALTISSIMO	TEC MAC BET CONF VAR			
Cia Hering	18,8	73,7	292,02	101,3	37,45	140,7	38,89	ALTISSIMO	FIA MAC BET CONF VAR			
MÉDIA	-10,10	7,82	62,85	62,94	66,63	54,62	-34,55					
Tavex Brasil S.A.	40,3	-32,6	-180,89	9	127,61	16,8	86,67	ALTO	FIA TEC BET CONF			
Lupo S.A.	17,9	26,2	46,37	33,1	26,34	35,4	6,95	ALTO	MAC BET CONF VAR			
Cremer S.A.	4,5	18,4	308,89	15,6	-15,22	5,8	-62,82	ALTO	FIA TEC MAC BET		0,21	-2,04
Teka - Tecelagem Kuehnrich S.A.	-76,2	-35,3	53,67	-53,7	-52,12	-73,5	-36,87	ALTO	FIA TEC BET CONF			
Karsten S.A.	29,3	3,8	-87,03	5,1	34,21	-35,2	-790,20	ALTO	FIA TEC BET CONF			
Dohler S.A.	-8,1	-3	62,96	1,4	146,67	6	328,57	ALTO	FIA TEC BET CONF			
MÉDIA	1,28	-3,75	34,00	1,75	44,58	-7,45	-77,95					
Marisol Indústria do Vestuário Ltda	-1	3,2	420,00	10,2	218,75	X	X	MÉDIO	MAC BET CONF			
Pettenati S.A. Indústria Têxtil	5,9	4,9	-16,95	3,3	-32,65	X	X	MÉDIO	TEC MAC BET			
Cia de Fiação e Tecidos Santo Antônio	2,7	7,8	188,89	1,3	-83,33	9,4	623,08	MÉDIO	FIA TEC BET		107,12	4,56
Cia. de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira	6,6	-4,9	-174,24	2,6	153,06	1,6	-38,46	MÉDIO	FIA TEC BET			
Companhia Industrial Cataguases	3,4	6,4	88,24	6,9	7,81	4,8	-30,43	MÉDIO	FIA TEC BET			
Santana Têxtil Mato Grosso S.A.	X	10	X	4,9	-51,00	X	X	MÉDIO	FIA TEC BET			
MÉDIA	3,52	4,57	101,19	4,87	35,44	5,27	184,73					
Companhia Tecidos Santanense	13,2	7,2	-45,45	9,8	36,11	8,4	-14,29	REGULAR	TEC BET			
Capricórnio S.A.	12,9	X	X	X	X	8,5	X	REGULAR	TEC BET		-7,88	9,63
MÉDIA	13,05	7,20	-45,45	9,80	36,11	8,45	-14,29					
M&G Fibras Brasil S/A	X	-0,5	X	4,5	1.000,00	-5	-211,11	BAIXO	FIB			
Tbm - Têxtil Bezerra de Menezes S.A.	12,3	13,5	9,76	X	X	X	X	BAIXO	FIA		215,52	4,64
Norfil S.A. Indústria Têxtil	0,8	4,4	450,00	8,4	90,91	4,5	-46,43	BAIXO	FIA			
MÉDIA	6,55	5,80	229,88	6,45	545,45	-0,25	-128,77					

Legenda: FIB = Fibras; FIA = Fiação; TEC = Tecelagem; MAC = Malharia; BET = Beneficiamento; CONF = Confecção; VAR = Distribuição Varejo.

Fonte: Adaptados da EXAME, 2009, 2010, 2011, 2012, por Adilson da Silva Leite, 2015.

Gráfico 19 – Média do lucro líquido ajustado por grau de verticalização das empresas de 2008 a 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

Gráfico 20 – Média do crescimento do lucro líquido ajustado por grau de verticalização das empresas de 2008 a 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

Tabela 14 - Média do EBITDA por grau de verticalização das empresas.

EMPRESA / SEDE	2008	2009	2009	2010	2010	2011	GRAU DE VERTICALIZAÇÃO	GRAU DE VERTICALIZAÇÃO	MÉDIA CRESCIMENTO EBITDA (em %)	MÉDIA EBITDA (em US\$ milhões)
	EBITDA (em US\$ milhões)	EBITDA (em US\$ milhões)	CRESCIMENTO 2008 - 2009 (em %)	EBITDA (em US\$ milhões)	CRESCIMENTO 2009 - 2010 (em %)	EBITDA (em US\$ milhões)				
São Paulo Alpargatas S.A.	157,6	154,4	-2,03	184,5	19,49	175,1	ALTISSIMO	FIA TEC BET CONF VAR	-5,09	
Vicunha Têxtil S.A.	70,6	55,4	-21,53	94,6	70,76	77,3	ALTISSIMO	FIB FIA TEC MAC BET	-18,29	
Coteminas S/A	65,9	22,4	-66,01	63,6	183,93	-1,9	ALTISSIMO	FIA TEC MAC BET CONF	-102,99	24,03
Guararapes Confeções S.A. e Controladas	120,4	149,4	24,09	95,8	-35,88	213,8	ALTISSIMO	TEC MAC BET CONF VAR	123,17	112,79
Cia Hering	56	88,5	58,04	177,6	100,68	234,7	ALTISSIMO	FIA MAC BET CONF VAR	32,15	
MÉDIA	94,10	94,02	-1,49	123,22	67,80	139,80			5,79	
Tavex Brasil S.A.	51,9	33,3	-35,84	45,1	35,44	51,4	ALTO	FIA TEC BET CONF	13,97	
Lupo S.A.	37,1	45,6	22,91	52,3	14,69	56,8	ALTO	MAC BET CONF VAR	8,60	
Cremer S.A.	11,5	29,6	157,39	28,7	-3,04	27,7	ALTO	FIA TEC MAC BET	-3,48	5,73
Teka - Tecelagem Kuehnrich S.A.	-6,6	-3,2	51,52	2,3	171,88	-12,7	ALTO	FIA TEC BET CONF	-652,17	21,30
Karsten S.A.	14,6	20,3	39,04	15,1	-25,62	-5,9	ALTO	FIA TEC BET CONF	-139,07	
Dohler S.A.	1,7	-1,7	-200,00	2,8	264,71	13,5	ALTO	FIA TEC BET CONF	382,14	
MÉDIA	18,37	20,65	5,84	24,38	76,34	21,80			-65,00	
Manisol Indústria do Vestuário Ltda	17,1	20,1	17,54	15,3	-23,88	X	MÉDIO	MAC BET CONF	X	
Pettenati S.A. Indústria Têxtil	21	15,4	-26,67	11,8	-23,38	X	MÉDIO	TEC MAC BET	X	
Cia de Fiação e Tecidos Santo Antônio	14,7	20,4	38,78	11,5	-43,63	27,6	MÉDIO	FIA TEC BET	140,00	21,93
Cia. de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira	20,3	2,5	-87,68	14	460,00	1,2	MÉDIO	FIA TEC BET	-91,43	15,69
Companhia Industrial Cataguases	X	13,3	X	15,4	15,79	13,1	MÉDIO	FIA TEC BET	-14,94	
Santana Têxtil Mato Grosso S.A.	X	18,9	X	24,5	29,63	X	MÉDIO	FIA TEC BET	X	
MÉDIA	18,28	15,10	-14,51	15,42	69,09	13,97			11,21	
Companhia Tecidos Santanense	27,2	22,4	-17,65	25,8	15,18	24,2	REGULAR	TEC BET	-6,20	
Capricórnio S.A.	19	X	X	X	X	16,5	REGULAR	TEC BET	X	-2,89
MÉDIA	23,10	22,40	-17,65	25,80	15,18	20,35			-6,20	
M&G Fibras Brasil S/A	X	-4,1	X	11,1	370,73	7,8	BAIXO	FIB	-29,73	
Tbm - Têxtil Bezerra de Menezes S.A.	11,6	12,8	10,34	X	X	X	BAIXO	FIA	X	57,69
Norfil S.A. Indústria Têxtil	22,7	23,8	4,85	30,1	26,47	19,1	BAIXO	FIA	-36,54	15,51
MÉDIA	17,15	10,83	7,60	20,60	198,60	13,45			-33,14	

Legenda: FIB = Fibras; FIA = Fiação; TEC = Tecelagem; MAC = Malharia; BET = Beneficiamento; CONF = Confeção; VAR = Distribuição Varejo.

Fonte: Adaptados da EXAME, 2009, 2010, 2011, 2012, por Adilson da Silva Leite, 2015.

Gráfico 21 – Média do EBITDA por grau de verticalização das empresas de 2008 a 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

Gráfico 22 – Média do crescimento do EBITDA por grau de verticalização das empresas 2008 a 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

Analisando a média das vendas líquidas (Gráfico 17), do lucro líquido ajustado (Gráfico 19) e do EBITDA (Gráfico 21) das empresas que estão no mesmo grau de verticalização, é possível afirmar que estes indicadores, também são diretamente proporcionais ao grau de verticalização das empresas no período estudado.

5.1.3.6 Tabelas do ranking das empresas

Tabela 15 - Comparação entre o ranking das empresas pela média das vendas e o ranking das empresas pela média do lucro líquido ajustado.

POSICÃO	EMPRESA / SEDE	MÉDIA VENDAS 2008 - 2011 (em US\$ milhões)	GRAU DE VERTICALIZAÇÃO
1	São Paulo Alpargatas S.A.	1060,03	ALTISSIMO
2	Vicunha Têxtil S.A.	720,03	ALTISSIMO
3	Coteminas S/A	704,98	ALTISSIMO
4	Cia Hering	592,15	ALTISSIMO
5	Guararapes Confecções S.A. e Controladas	541,45	ALTISSIMO
6	Tavex Brasil S.A.	430,58	ALTO
7	Lupo S.A.	284,03	ALTO
8	Cremer S.A.	262,48	ALTO
9	Companhia Tecidos Santanense	209,80	REGULAR
10	Teka - Tecelagem Kuehnrich S.A.	206,58	ALTO
11	Pettenati S.A. Indústria Têxtil	198,47	MÉDIO
12	Marisol Indústria do Vestuário Ltda	195,17	MÉDIO
13	M&G Fibras Brasil S/A	188,23	BAIXO
14	Cia de Fiação e Tecidos Santo Antônio	187,35	MÉDIO
15	Karsten S.A.	184,68	ALTO
16	Cia. de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira	177,43	MÉDIO
17	Dohler S.A.	160,88	ALTO
18	Tbm - Têxtil Bezerra de Menezes S.A.	148,65	BAIXO
19	Capricórnio S.A.	146,17	REGULAR
20	Companhia Industrial Cataguases	120,15	MÉDIO
21	Santana Têxtil Mato Grosso S.A.	114,83	MÉDIO
22	Norfil S.A. Indústria Têxtil	97,68	BAIXO

POSICÃO	EMPRESA / SEDE	MÉDIA LUCRO LÍQUIDO AJUSTADO 2008 - 2011 (em US\$ milhões)	GRAU DE VERTICALIZAÇÃO
1	Guararapes Confecções S.A. e Controladas	94,33	ALTISSIMO
2	Cia Hering	83,63	ALTISSIMO
3	São Paulo Alpargatas S.A.	79,88	ALTISSIMO
4	Lupo S.A.	28,15	ALTO
5	Tbm - Têxtil Bezerra de Menezes S.A.	12,90	BAIXO
6	Cremer S.A.	11,08	ALTO
7	Capricórnio S.A.	10,70	REGULAR
8	Companhia Tecidos Santanense	9,65	REGULAR
9	Tavex Brasil S.A.	8,38	ALTO
10	Santana Têxtil Mato Grosso S.A.	7,45	MÉDIO
11	Companhia Industrial Cataguases	5,38	MÉDIO
12	Cia de Fiação e Tecidos Santo Antônio	5,30	MÉDIO
13	Pettenati S.A. Indústria Têxtil	4,70	MÉDIO
14	Norfil S.A. Indústria Têxtil	4,53	BAIXO
15	Marisol Indústria do Vestuário Ltda	4,13	MÉDIO
16	Cia. de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira	1,48	MÉDIO
17	Karsten S.A.	0,75	ALTO
18	M&G Fibras Brasil S/A	-0,33	BAIXO
19	Dohler S.A.	-0,93	ALTO
20	Vicunha Têxtil S.A.	-45,38	ALTISSIMO
21	Teka - Tecelagem Kuehnrich S.A.	-59,68	ALTO
22	Coteminas S/A	-68,35	ALTISSIMO

Fonte: Adaptados da EXAME, 2009, 2010, 2011, 2012, por Adilson da Silva Leite, 2015.

Tabela 16 - Comparação entre o ranking das empresas pela média das vendas e o ranking das empresas pela média do EBITDA.

POSICÃO	EMPRESA / SEDE	MÉDIA VENDAS 2008 - 2011 (em US\$ milhões)	GRAU DE VERTICALIZAÇÃO
1	São Paulo Alpargatas S.A.	1060,03	ALTÍSSIMO
2	Vicunha Têxtil S.A.	720,03	ALTÍSSIMO
3	Coteminas S/A	704,98	ALTÍSSIMO
4	Cia Hering	592,15	ALTÍSSIMO
5	Guararapes Confecções S.A. e Controladas	541,45	ALTÍSSIMO
6	Tavex Brasil S.A.	430,58	ALTO
7	Lupo S.A.	284,03	ALTO
8	Cremer S.A.	262,48	ALTO
9	Companhia Tecidos Santanense	209,80	REGULAR
10	Teka - Tecelagem Kuehnrich S.A.	206,58	ALTO
11	Pettenati S.A. Indústria Têxtil	198,47	MÉDIO
12	Marisol Indústria do Vestuário Ltda	195,17	MÉDIO
13	M&G Fibras Brasil S/A	188,23	BAIXO
14	Cia de Fiação e Tecidos Santo Antônio	187,35	MÉDIO
15	Karsten S.A.	184,68	ALTO
16	Cia. de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira	177,43	MÉDIO
17	Dohler S.A.	160,88	ALTO
18	Tbm - Têxtil Bezerra de Menezes S.A.	148,65	BAIXO
19	Capricórnio S.A.	146,17	REGULAR
20	Companhia Industrial Cataguases	120,15	MÉDIO
21	Santana Têxtil Mato Grosso S.A.	114,83	MÉDIO
22	Norfil S.A. Indústria Têxtil	97,68	BAIXO

POSICÃO	EMPRESA / SEDE	MÉDIA EBITDA 2008 - 2011 (em US\$ milhões)	GRAU DE VERTICALIZAÇÃO
1	São Paulo Alpargatas S.A.	167,90	ALTÍSSIMO
2	Guararapes Confecções S.A. e Controladas	144,85	ALTÍSSIMO
3	Cia Hering	139,20	ALTÍSSIMO
4	Vicunha Têxtil S.A.	74,48	ALTÍSSIMO
5	Lupo S.A.	47,95	ALTO
6	Tavex Brasil S.A.	45,43	ALTO
7	Coteminas S/A	37,50	ALTÍSSIMO
8	Companhia Tecidos Santanense	24,90	REGULAR
9	Cremer S.A.	24,38	ALTO
10	Norfil S.A. Indústria Têxtil	23,93	BAIXO
11	Santana Têxtil Mato Grosso S.A.	21,70	MÉDIO
12	Cia de Fiação e Tecidos Santo Antônio	18,55	MÉDIO
13	Capricórnio S.A.	17,75	REGULAR
14	Marisol Indústria do Vestuário Ltda	17,50	MÉDIO
15	Pettenati S.A. Indústria Têxtil	16,07	MÉDIO
16	Companhia Industrial Cataguases	13,93	MÉDIO
17	Tbm - Têxtil Bezerra de Menezes S.A.	12,20	BAIXO
18	Karsten S.A.	11,03	ALTO
19	Cia. de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira	9,50	MÉDIO
20	M&G Fibras Brasil S/A	4,93	BAIXO
21	Dohler S.A.	4,08	ALTO
22	Teka - Tecelagem Kuehnrich S.A.	-5,05	ALTO

Fonte: Adaptados da EXAME, 2009, 2010, 2011, 2012, por Adilson da Silva Leite, 2015.

Quanto ao potencial de lucro das empresas, não existe uma relação diretamente proporcional com as suas vendas. Nas Tabelas 15 e 16, onde pode-se observar estes dados, estão retratadas as empresas com maior volume de vendas e estas não são necessariamente as que tiveram o maior lucro líquido ajustado e nem o maior EBITDA. Este fato demonstra que, para que a empresa tenha sucesso, é necessário mais do que vender muito, ou seja, é preciso gerir principalmente seus recursos técnicos, produtivos, de pessoal, mercadológicos e financeiros, todos de forma eficiente.

5.1.4 Tabelas de classificação das melhores empresas

Os Quadros 4, 5, 6 e 7 apresentam o ranking das dez melhores empresas têxteis em cada um dos anos estudados, segundo os critérios utilizados pela Revista Exame Edição Especial – Maiores e Melhores. Os dados foram extraídos das revistas dos anos de 2009 a 2012 e do site www.melhoresemaiiores.com.br.

Quadro 4 – Ranking das melhores empresas de 2008.

	RAZÃO SOCIAL	NOME	TIPO	CONTROLE	VERTICALIZAÇÃO
1	Calçados Beira Rio S.A	Beira Rio	Privada	Brasileiro	XXX
2	Lupo S.A.	Lupo	Privada	Brasileiro	ALTO
3	Alpargatas S.A.	Alpargatas	Privada	Brasileiro	ALTISSIMO
4	Guararapes Confecções S.A. e Controladas	Guararapes	Privada	Brasileiro	ALTISSIMO
5	Arezzo Indústria e Comércio S/A	Arezzo	Privada	Brasileiro	XXX
6	Cia Hering	Hering	Privada	Brasileiro	ALTISSIMO
7	Grendene S.A.	Grendene	Privada	Brasileiro	XXX
8	Cremer S.A.	Cremer	Privada	Brasileiro	ALTO
9	Companhia Tecidos Santanense	Santanense	Privada	Brasileiro	REGULAR
10	Tavex Brasil S.A.	Tavex	Privada	Brasileiro	ALTO

Fonte: Adaptados da EXAME, 2009, por Adilson da Silva Leite, 2015.

Quadro 5 – Ranking das melhores empresas de 2009.

	RAZÃO SOCIAL	NOME	TIPO	CONTROLE	VERTICALIZAÇÃO
1	Cia Hering	Hering	Privada	Brasileiro	ALTISSIMO
2	Lupo S.A.	Lupo	Privada	Brasileiro	ALTO
3	Grendene S.A.	Grendene	Privada	Brasileiro	XXX
4	Calçados Beira Rio S.A	Beira Rio	Privada	Brasileiro	XXX
5	Alpargatas S.A.	Alpargatas	Privada	Brasileiro	ALTISSIMO
6	Arezzo Indústria e Comércio S/A	Arezzo	Privada	Brasileiro	XXX
7	Cremer S.A.	Cremer	Privada	Brasileiro	ALTO
8	Tbm - Têxtil Bezerra de Menezes S.A.	Tbm	Privada	Brasileiro	BAIXO
9	Dakota Nordeste S.A.	Dakota-Ne	Privada	Brasileiro	XXX
10	Guararapes Confecções S.A. e Controladas	Guararapes	Privada	Brasileiro	ALTISSIMO

Fonte: Adaptados da EXAME, 2010, por Adilson da Silva Leite, 2015.

Quadro 6 – Ranking das melhores empresas de 2010.

	RAZÃO SOCIAL	NOME	TIPO	CONTROLE	VERTICALIZAÇÃO
1	Cia Hering	Hering	Privada	Brasileiro	ALTISSIMO
2	Calçados Beira Rio S.A	Beira Rio	Privada	Brasileiro	XXX
3	Grendene S.A.	Grendene	Privada	Brasileiro	XXX
4	Alpargatas S.A.	Alpargatas	Privada	Brasileiro	ALTISSIMO
5	Lupo S.A.	Lupo	Privada	Brasileiro	ALTO
6	Arezzo Indústria e Comércio S/A	Arezzo	Privada	Brasileiro	XXX
7	Guararapes Confecções S.A. e Controladas	Guararapes	Privada	Brasileiro	ALTISSIMO
8	Dakota Nordeste S.A.	Dakota-Ne	Privada	Brasileiro	XXX
9	M&G Fibras Brasil S/A	M&G Fibras	Privada	Italiano	BAIXO
10	Tavex Brasil S.A.	Tavex	Privada	Brasileiro	ALTO

Fonte: Adaptados da EXAME, 2011, por Adilson da Silva Leite, 2015.

Quadro 7 – Ranking das melhores empresas de 2011.

	RAZÃO SOCIAL	NOME	TIPO	CONTROLE	VERTICALIZAÇÃO
1	Cia Hering	Hering	Privada	Brasileiro	ALTISSIMO
2	Calçados Beira Rio S.A	Beira Rio	Privada	Brasileiro	XXX
3	Arezzo Indústria e Comércio S/A	Arezzo	Privada	Brasileiro	XXX
4	Alpargatas S.A.	Alpargatas	Privada	Brasileiro	ALTISSIMO
5	Grendene S.A.	Grendene	Privada	Brasileiro	XXX
6	Lupo S.A.	Lupo	Privada	Brasileiro	ALTO
7	Guararapes Confecções S.A. e Controladas	Guararapes	Privada	Brasileiro	ALTISSIMO
8	Tavex Brasil S.A.	Tavex	Privada	Brasileiro	ALTO
9	Companhia de Fiação e Tecidos Santo Antônio	Santo Antônio	Privada	Brasileiro	MÉDIO
10	Dakota Nordeste S.A.	Dakota-Ne	Privada	Brasileiro	XXX

Fonte: Adaptados da EXAME, 2012, por Adilson da Silva Leite, 2015.

Segundo os critérios da revista Exame, com relação ao ranking das melhores empresas têxteis e o seu grau de verticalização, é possível identificar uma correlação entre os dados analisados. Nos Quadros 4, 5, 6 e 7, onde foram colocadas as dez melhores empresas em cada um dos anos estudados, pode-se identificar que pelo menos 50% das empresas são de altíssimo e alto grau de verticalização.

6 CONCLUSÃO

Esta análise estrutural da indústria têxtil demonstrou que o grau de verticalização das empresas é diretamente proporcional à sua participação de mercado, e que esta é uma variável que identifica a natureza da competição e o potencial de lucro na indústria.

Ficou demonstrado que a verticalização também é responsável pelo crescimento da empresa, porém, para esta estratégia resulte em sucesso, ela deve ocorrer até a distribuição no varejo, com lojas próprias ou franqueadas, de preferência aproveitando o mesmo nome da empresa. Isto prova que a proximidade do cliente final é uma das principais vantagens competitivas da indústria. A maioria das empresas têxteis não possui este tipo de sistema de distribuição e, portanto, opera intercalando anos de melhores e piores resultados.

Quanto a principal desvantagem competitiva, podemos destacar a crescente entrada de têxteis importados, em especial da China e da Índia. O que agrava ainda mais este quadro é o fato que o maior volume de importações oriundas destes países não são de têxteis manufaturados (fibras, fios ou tecidos), mas sim, de produtos prontos para o consumidor final (vestuário, meias e acessórios), causando um impacto negativo para a economia brasileira, já que afeta diretamente a geração de emprego e, conseqüentemente, de renda. Como foi dito no trabalho, uma das saídas para a competitividade é o investimento através de políticas públicas como desoneração para empresas invadoras, por exemplo, e disseminação da cultura da inovação e tecnologia em todos os níveis. Para competir não se pode pensar em *commodities*.

A alta carga tributária brasileira e a cumulatividade dos tributos (impostos em cascata), encarecem os processos de produção. Quanto mais longa a cadeia produtiva, ou seja, quanto maior o número de compras e vendas até que o produto final chegue ao consumidor final, maior a alíquota tributária paga por este. A necessidade de enfrentar a concorrência externa leva as empresas, dentre outras medidas, a adotar políticas de redução de custos e enxugamento de processos. É aí que a carga tributária, especialmente quando assume a forma dos impostos em

cascata, funciona como um catalisador. Ela possui um grande peso em explicar a verticalização das empresas, pois funciona como um incentivo adicional.

O objetivo deste estudo foi construir mapas dos grupos estratégicos da indústria têxtil, para análise das vantagens e desvantagens competitivas. Com o mapa dos grupos estratégicos construído a partir das técnicas de análise estrutural dentro das indústrias de Porter, foi possível levantar os fatores de sucesso da indústria têxtil, desta forma, chegando a um resultado positivo no alcance deste objetivo. Todas as hipóteses iniciais deste estudo, foram confirmadas na análise do mapa dos grupos estratégicos.

A primeira hipótese era que as melhores e maiores empresas têxteis no Brasil, apontadas pela revista Exame, talvez fossem as de alto grau de verticalização. Esta foi confirmada pois, como é possível observar nos Gráficos 1 a 13, Tabela 12 e Gráfico 17, as empresas com maior grau de verticalização são as que apresentaram a maior participação de mercado, portanto sendo as maiores. Além disso, também é possível validar, observando os quadros do ranking das melhores empresas (Quadros 4 a 7), que as melhores empresas têxteis apontadas pela revista exame são na sua maioria de alto ou altíssimo grau de verticalização.

A segunda hipótese era que a proximidade dos clientes poderia ser uma vantagem competitiva. Esta foi confirmada pois, observando a Tabela 9 e o Gráfico 14 as empresas que verticalizaram até o ponto de venda (varejo), foram as que apresentaram crescimento nas vendas, sendo as melhores e provando que a proximidade do cliente é uma vantagem competitiva.

A terceira hipótese era que a entrada dos têxteis importados poderia ser uma desvantagem competitiva. Esta foi confirmada pois, os setores têxteis onde tivemos uma maior entrada de produtos importados segundo as revistas Brasil Têxtil (IEMI), foram os setores onde operam as empresas com maior queda nas vendas segundo o mapa dos grupos estratégicos.

A quarta hipótese era que a verticalização da empresa teria uma relação diretamente proporcional ao aumento do lucro líquido ajustado e do EBITDA. Esta foi

confirmada pois, observando os Mapas do lucro líquido ajustado (Gráficos 5 a 8), os Mapas do EBITDA (Gráficos 9 a 12) e os Gráficos 15, 16, 19 e 21, foi possível observar que o crescimento tanto o lucro líquido ajustado quanto do EBITDA tem uma relação diretamente proporcional ao grau de verticalização das empresas.

A quinta hipótese era que possivelmente, as empresas com maiores vendas não seriam necessariamente as que tiveram o maior lucro líquido ajustado e maior EBITDA. Esta foi confirmada pois, observando a tabela de comparação entre o ranking das empresas pela média das vendas e o ranking das empresas pela média do lucro líquido ajustado e do EBITDA (Tabelas 15 e 16), o fato da empresa ter uma maior participação de mercado em termos de venda não a faz ter necessariamente o maior lucro líquido e o maior EBITDA.

Contudo, algumas empresas verticalizaram e não tiveram sucesso no período estudado em relação ao crescimento das vendas e lucro líquido ajustado (Gráficos 1 a 8, 14 e 15). Isso se deve ao fato que quanto mais amplo o horizonte, mais cuidado se deve ter na hora de se comprometer com investimentos de porte e irreversíveis necessários para a verticalização. Por mais previsível que possa ser a evolução futura do setor, as rotas precisas em termos de tecnologia, padrões, produtos específicos e serviços não podem ser totalmente previstas.

Por outro lado, algumas empresas não verticalizaram e mesmo assim tiveram sucesso. Estas empresas são de setores mais estruturados onde existe maiores barreiras de mobilidade principalmente quanto ao investimento tecnológico, como é o caso dos fabricantes de fios têxteis. Nestes setores, as regras de competição são mais diretas, os conceitos de produtos mais bem definidos, as fronteiras do setor mais estáveis, as mudanças tecnológicas mais previsíveis e as necessidades dos clientes mais precisamente mensuráveis. Estas empresas buscam vender produtos essenciais da organização para outras empresas, e até para concorrentes, como forma de captar uma maior fatia de mercado e para que as receitas e experiência resultante, permitem que a empresa acelere seus esforços de desenvolvimento da competência essencial. Na verdade, a meta pode ser construir um monopólio, ou alguma coisa próxima disto, em uma área de competência essencial.

A decisão pela integração vertical não deve levar em consideração apenas cálculos financeiros, até porque ela pode ou não reduzir os custos de uma empresa, ou aumentar seus lucros dependendo do seu tamanho comparado a de seus principais concorrentes, porém dependerá da capacidade da empresa em coordenar as diversas atividades. A verdadeira essência da decisão, deve extrapolar uma simples análise de custo e investimentos considerando os problemas estratégicos mais amplos da integração.

Os benefícios da integração vertical dependem do volume que a empresa compra, ou vende, de determinada mercadoria no estágio adjacente da cadeia produtiva. Este volume deve ser suficientemente grande para comportar a abertura de uma unidade própria no processo de integração, pois, uma possível produção sobressalente pode ser de difícil venda, haja visto que os compradores podem ser seus concorrentes diretos.

É preciso salientar que o futuro não é, necessariamente, uma projeção das tendências do passado. Novas estruturas industriais sucederão as antigas, os concorrentes vão alterar suas estratégias, reconsiderar sua definição de mercado e as fronteiras da empresa, avaliar a ideia de valor, enfim, mudar sua maneira de competir, e por isso, novas análises devem ser feitas para verificar se a estratégia de verticalização da empresa ainda é interessante.

O estudo levou em consideração os dados publicados das revistas Exame Melhores e Maiores e nos Relatórios Setoriais da Indústria Têxtil Brasileira – Brasil Têxtil (IEMI), porém, pode ter existido outros fatores estratégicos internos das empresas no âmbito do marketing, produtos financeiros, aquisição de empresas em novos negócios, etc., dados estes de difícil acesso público e portanto não considerados no estudo, que podem ter contribuído de alguma forma para os resultados publicados nos periódicos.

Embora Hitt (2005) tenha questionado o valor da análise dos grupos estratégicos como instrumento para entender a dinâmica e a estrutura de um setor, por não existir evidência conclusiva que os grupos estratégicos existam ou que o desempenho financeiro de uma empresa seja influenciado pela participação em um

dado estratégico ou ainda que o estudo das ações da empresa através de um grupo estratégico corre o risco de não gerar quaisquer informações, para a indústria têxtil a teoria de Porter para a análise dos grupos estratégicos serviu para entender melhor a estrutura do setor.

A leitura deste trabalho pode interessar a profissionais ligados à área têxtil e de confecção que necessitem de informações mercadológicas sobre o setor, e a pessoas interessadas em administração estratégica e competitividade. Uma sugestão de continuidade da pesquisa seria estudar qual seria o comportamento da indústria quanto à formação ou movimento dos grupos estratégicos caso existisse um cooperativismo entre as empresas pertencentes a esta indústria, visto a necessidade inevitável de concorrer de forma global, hoje principalmente, com a China e a Índia.

Sugere-se que novos pesquisadores, pela relevância da temática, abordem sob a ótica da logística e seus modais, analisando seu impacto nos custos, na tributação, nos preços finais e, nas políticas públicas pertinentes. Aspectos estes que não foram abordados neste estudo, por estarem fora do escopo da pesquisa realizada.

De tudo, resta provado, além da comprovação das hipóteses já elencadas, que a estratégia da verticalização, embora combatida e negligenciada em alguns setores produtivos, mostrou-se eficaz e eficiente, nas condições determinadas, para a Cadeia de Valor Têxtil e Vestuário.

REFERÊNCIAS

AGENCIA CÂMARA DE NOTÍCIAS. Disponível em: <www2.camara.leg.br/camaranoticias/>. Acesso em 25 jan. 2013.

AMARAL, A.V.T.; SOUZA, I.D.; CARVALHO, J.R.O.; SAMPAIO, M.: Desafios da Reforma Tributária: Imposto sobre o consumo: competitividade versus guerra fiscal. Trabalho de Conclusão de Curso, Auditoria Fisco contábil, Universidade Salvador, UNIFACS. Salvador, BA, Brasil, 2002.

ARAÚJO, M.; CASTRO, E.M.M. **Manual de engenharia têxtil**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, v I e II, 1984.

AREZZO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S/A. Disponível em: <www.arezzo.com.br>. Acesso em: 26 dez. 2012.

BOFF, M.L.; BASTOS, E.C.; ISHIKURA, E.R.: Análise dos indicadores econômico-financeiros relevantes para avaliação setorial. In: **Anais** do XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2008.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Resolução nº 02, de 6 de maio de 2008. Dispõe sobre a aprovação do Regulamento Técnico Mercosul Sobre Etiquetagem de Produtos Têxteis. Disponível em: <http://www.quepia.org.br/site/portaria/2010_1808/Conmetro022008.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2012.

BRASIL TÊXTIL 2009. São Paulo: IEMI, v.9, n. 9, set. 2009. 144p.

BRASIL TÊXTIL 2010. São Paulo: IEMI, v.10, n. 10, set. 2010. 160p.

BRASIL TÊXTIL 2011. São Paulo: IEMI, v.11, n. 11, set. 2011. 161p.

BRASIL TÊXTIL 2012. São Paulo: IEMI, v.12, n. 12, set. 2012. 160p.

CALÇADOS BEIRA RIO S.A.. Disponível em: <www.calcadosbeirariosa.com.br>. Acesso em: 26 dez. 2012.

CIA DE FIAÇÃO E TECIDOS SANTO ANTÔNIO. Disponível em:
<www.cedro.com.br>. Acesso em: 26 dez. 2012.

CIA HERING. Disponível em: <www.ciahering.com.br>. Acesso em: 02 jan. 2013.

CIA DE FIAÇÃO E TECIDOS CEDRO E CACHOEIRA. Disponível em:
<www.cedro.com.br>. Acesso em: 06 jan. 2013.

COMPANHIA INDÚSTRIAL CATAGUASES. Disponível em:
<www.cataguases.com.br>. Acesso em: 05 jan. 2013.

COMPANHIA DE TECIDOS SANTANENSE. Disponível em: <www.ctnm.com.br>. Acesso em: 02 jan. 2013.

COTEMINAS S/A. Disponível em: <www.ctnm.com.br>. Acesso em: 02 jan. 2013.

CREMER S.A.. Disponível em: <www.cremer.com.br>. Acesso em: 26 dez. 2012.

DAKOTA NORDESTE S.A.. Disponível em: <www.dakota.com.br>. Acesso em: 05 jan. 2013.

DOHLER S.A.. Disponível em: <www.dohler.com.br>. Acesso em: 06 jan. 2013.

EXAME: edição especial melhores e maiores 2009. São Paulo: Abril, jul. 2009. 450p.

EXAME: edição especial melhores e maiores 2010. São Paulo: Abril, jul. 2010. 674p.

EXAME: edição especial melhores e maiores 2011. São Paulo: Abril, jul. 2011. 700p.

EXAME: edição especial melhores e maiores 2012. São Paulo: Abril, jul. 2012. 734p.

EXAME: edição especial melhores e maiores. Disponível em:
<www.melhoresmaiores.com.br>. Acesso em: 26 dez. 2012.

FERREIRA, S.G.; ARAÚJO, E.A. Custo Brasil: Efeitos de um aumento de tributos cumulativos na competitividade nacional. **INFORME-SE**, n.10., Rio de Janeiro: BNDES, 2000.

GRENDENE S.A. Disponível em: <www.grendene.com.br>. Acesso em: 05 jan. 2013.

GUARARAPES CONFECÇÕES S.A. E CONTROLADAS. Disponível em: <www.guararapes.ind.br>. Acesso em: 02 jan. 2013.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

JUNIOR, F. J. L.: Análise do planejamento estratégico e ações de mercado das empresas de petróleo fase a abertura de mercado. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Federal Fluminense, UFF, 2007.

JUNIOR, P.A.; MARION, J.C. **Direito empresarial e tributário: para cursos de administração, contabilidade e economia**. 2ª. ed. São Paulo: Editora Alínea, 2011.

KARSTEN S.A.. Disponível em: <www.karsten.com.br>. Acesso em: 05 jan. 2013.

LIMA, M.C.: O futuro das ideias: Análise Estrutural & incertezas-críticas prospectivas para think tanks. **Dissertação de Mestrado**. Fundação Getúlio Vargas, FGV, 2010.

LUPO S.A.. Disponível em: <www.lupo.com.br>. Acesso em: 06 jan. 2013.

MARISOL INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO LTDA. Disponível em: <www.marisolsa.com.br>. Acesso em: 02 jan. 2013.

NETO, J.S.M.: Tributos Cumulativos. **Consultoria Legislativa**, 11p., Câmara dos Deputados, Brasília, 2001.

NOGUEIRA, M.A.: Análise Estrutural do Setor de Telefonia Celular na Cidade de São Paulo à Luz do Modelo de Concorrência Ampliada de Michael E. Porter. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, USCS, 2011.

NORFIL S.A. INDÚSTRIA TÊXTIL. Disponível em: <www.norfil.com.br>. Acesso em: 26 dez. 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos metodologia e prática. 27ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Estratégica empresarial & vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 8ª. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PEREIRA, F.L.M.: CARVALHO, C.A.S.: MOREIRA, D.F.V.: AMARAL, T.B.P.: Aplicação da análise funcional e estrutural na reformulação da atividade de reposição de produtos de uma empresa madeireira. In: **Anais** do XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador, BA, Brasil, 2009.

PETTENATI S.A. INDÚSTRIA TÊXTIL. Disponível em: <www.pettenati.com.br>. Acesso em: 06 jan. 2013.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 13ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PRAHALAD C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RIBEIRO, L. **Uma venda não ocorre por acaso**: saber vender: cérebro, coração na arte, ciência de marketing & vendas. Belo Horizonte: Editora Leitura, 2004.

RIBEIRO, L. G. **Introdução à indústria têxtil**. Rio de Janeiro: CETIQT/SENAI, 1984.

RIDLEY, M. **As origens da virtude**: um estudo biológico da solidariedade. Rio de Janeiro: Record, 2000.

ROCHA, J.S.; CASTRO, M.A.R.: Gestão de Investimentos: Uma análise da relação entre indicadores contábeis e o retorno anormal das empresas abertas brasileiras. In: **Anais** do XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2008.

RODRIGUES, L. H. **Tecnologia da tecelagem**: tecnologia e qualidade na produção de tecidos planos. Rio de Janeiro: SENAI-DN/SENAI-CETIQT/Cnpq/IBCT/PADCT/TIB, 1996.

ROSA, J.M.: Efluentes no Beneficiamento Têxtil: Reutilização do Efluente Tratado via Fotocatálise Homogênea UV/H₂O₂ no Tingimento de Tecidos 100% Algodão. **Tese de Doutorado**. Faculdade de Engenharia Química, UNICAMP, 2013.

SANTANA TÊXTIL MATO GROSSO S.A.. Disponível em: <www.santanatextiles.com>. Acesso em: 26 dez. 2012.

SANTOS, R.F.: Uma contribuição ao estudo de evidenciação do efeito da cumulatividade de tributos: O caso da COFINS em quatro estágios de um segmento da cadeia produtiva do couro. **Dissertação de Mestrado**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, 2003.

SÃO PAULO ALPARGATAS S.A.. Disponível em: <www.alpargatas.com.br>. Acesso em: 02 jan. 2013.

SOUZA, J.F.D.: Integração vertical financeirização: o caso da agroindústria processadora de grãos no Brasil. **Dissertação**. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2007.

STEIN, S.J. **Origens e evolução da indústria têxtil no Brasil – 1850/1950**. Rio de Janeiro: Campus, 1979.

SUZIGAN, W. **Indústria Brasileira**: origens e desenvolvimento. São Paulo: HUCITEC/Editora da Unicamp, 2000.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia Empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TAVEX BRASIL S.A.. Disponível em: <www.tavex.com.br>. Acesso em: 05 jan. 2013.

TBM – TÊXTIL BEZERRA DE MENEZES S.A.. Disponível em: <www.tbmtextil.com.br>. Acesso em: 06 jan. 2013.

TEIXEIRA, F. **A história da indústria têxtil paulista**. São Paulo: Artemeios/Sinditêxtil, 2007.

TEKA – TECELAGEM KUEHNRIK S.A.. Disponível em: <www.teka.com.br>. Acesso em: 04 jan. 2013.

TOLEDO, N.A.; TOLEDO, L.A.; PEREIRA, D.R.: Como o design pode contribuir para a economia criativa. In: **Anais** do I Congresso Científico Têxtil e de Moda - CONTEXMOD. São Paulo, SP, Brasil, 2013.

TOMÀS, F.A.B. **Tecnologia Del tejido de punto por trama a uma sola cara**. Barcelona: Oikos-tau, 1984.

VARSANO, R.; PEREIRA, T.R.; ARAUJO, E.A.; SILVA, N.L.C.: **Substituindo o PIS e a COFINS – e por que não a CPMF? – por uma contribuição não-cumulativa**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 53p., 2001.

VASCONCELOS, R.C.M.: O Sistema Tributário Brasileiro e suas Perspectivas Face a Iminente Reforma Tributária. **Dissertação de Mestrado**. Fundação Getúlio Vargas, FGV, 2002.

VICUNHA TÊXTIL S.A.. Disponível em: <www.vicunha.com.br>. Acesso em: 02 jan. 2013.

BIBLIOGRAFIA

MALUF, E.; KOLBE, W. Dados técnicos para a indústria têxtil. 2ª. ed. São Paulo: IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas do estado de São Paulo / ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção, 2003.

SALONER, G.; SHEPARD, A.; PODOLNY, J. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Tabela de classificação das empresas por vendas.

ORDEM 2008	Nº	EMPRESA / SEDE	VENDAS (em US\$ milhões)	CRESCIMENTO DAS VENDAS (em %)	LUCRO LÍQUIDO AJUSTADO (em US\$ milhões)	PATRIMÔNIO LÍQUIDO AJUSTADO (em US\$ milhões)	MARGEM DAS VENDAS (em %)	GIRO (em n° índice)	RIQUEZA CRIADA POR EMPREGADO (em US\$ mil)	NÚMERO DE EMPREGADOS	EBITDA (em US\$ milhões)	NEGÓCIO EM BOLSA	CONTROLE ACIONÁRIO	GRAU DE VERTICALIZAÇÃO	LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA
273	1	Gründens S.A.	308,60	-8,8	61,2	76,2	7,2	1	17,9	19.333	147,3	Sim	Brasileiro	FIA TEC BET CONF VAR	Sobral-CE
241	2	São Paulo Alparagtas S.A.	1081,1	-1	57,1	535,9	5,3	1,3	33,2	12.087	157,6	Sim	Brasileiro	FIB FIA TEC MAC BET	São Paulo-SP
303	3	Viculla Têxtil S.A.	847,9	-14,3	-102,3	259,6	-12,1	0,9	21,8	10.522	70,6	Sim	Brasileiro	FIA TEC MAC BET CONF	Fortaleza-CE
317	4	Coteminas S/A	814,1	-26,2	-103,8	308,8	-13,5	0,6	12	12.080	65,9	Não	Brasileiro	TEC MAC BET CONF VAR	Montes Claros-MG
422	5	Guararapes Confecções S.A. e Controladas	536,6	29,6	85,7	862,3	14,4	0,6	19,1	21.667	120,4	Sim	Brasileiro	FIA MAC BET CONF VAR	Natal-RN
534	6	Cia Hering	330,9	24,5	18,8	155,7	4,8	0,9	38,9	5.007	56	Sim	Brasileiro	FIA MAC BET CONF VAR	Blumenau-SC
540	7	Tavex Brasil S.A.	445,1	-11	40,3	268,4	9	0,6	X	X	51,9	Não	Brasileiro	FIA TEC BET CONF	São Paulo-SP
622	8	Calçados Beira Rio S.A	362,5	28,6	22,7	90	6,3	2,7	X	X	43,3	Não	Brasileiro	MAC BET CONF VAR	Novo Hamburgo-RS
830	9	Lupo S.A.	243,2	9,3	17,9	69,4	7,3	2,3	36	3.380	37,1	Não	Brasileiro	FIA TEC MAC BET	Araquara-SP
798	10	Cramer S.A.	257	4,2	4,5	189,1	1,8	1,2	22	2.443	11,5	Sim	Brasileiro	FIA TEC MAC BET	Blumenau-SC
872	11	Araçá Indústria e Comércio S/A	225,7	X	10,4	51,4	4,6	2	122	332	25,3	Não	Brasileiro	FIA TEC BET CONF	Belo Horizonte-MG
908	12	Dakota Nordeste S.A.	219	-5,7	11,2	133,3	5,1	1,1	X	X	8,7	Não	Brasileiro	MAC BET CONF VAR	Ruaçã-CE
845	13	Tela - Tecelagem Kuchrich S.A.	235,3	-7,4	-76,2	-303,4	-32,3	0,9	12,6	4.663	-6,6	Sim	Brasileiro	TEC BET	Blumenau-SC
922	14	Companhia Tecidos Santanense	214,3	1,8	13,2	106	6,1	1,3	29,1	1.920	27,2	Sim	Brasileiro	MAC BET CONF	Montes Claros-MG
935	15	Marizol Indústria do Vestuário Ltda	189,4	-17,6	-1	90,9	-0,6	1	19,4	3.410	17,1	Não	Brasileiro	TEC MAC BET	Jaraguá do Sul-SC
918	16	Pettinati S.A. Indústria Têxtil	215,7	16,7	5,9	63	2,7	1,7	47,6	1.872	21	Sim	Brasileiro	FIA TEC BET CONF	Caxias do Sul-RS
976	17	Karsten S.A.	136,8	-0,8	29,3	33,5	-14,9	1	29,4	2.671	14,6	Sim	Brasileiro	FIB	Blumenau-SC
X	18	M&G Fibras Brasil S/A	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Não	Italiano	FIB	Cabo de Santo Agostinho-PE
1115	19	Tbm - Têxtil Bezerra de Menezes S.A.	131,7	-14,3	12,3	84,7	9,3	0,5	X	X	11,6	Não	Brasileiro	FIA	Fortaleza-CE
1063	20	Cia de Fiação e Tecidos Santo Antônio	163,1	-5,9	2,7	66,2	1,7	1,4	19,6	1.263	14,7	Não	Brasileiro	FIA TEC BET	Belo Horizonte-MG
1089	21	Dohler S.A.	150,4	-4,8	-8,1	143,4	-5,4	0,8	20,7	2.122	1,7	Sim	Brasileiro	FIA TEC BET CONF	Joinville-SC
964	22	Cia. de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira	200,5	8,7	6,6	115,5	3,3	1,2	30	1.841	20,3	Sim	Brasileiro	FIA TEC BET	Belo Horizonte-MG
1035	23	Capricórnio S.A	142,9	1,5	12,9	70,1	9	1,3	X	X	19	Não	Brasileiro	TEC BET	São Paulo-SP
1153	24	Companhia Industrial Cataguzos	112,4	-1,5	3,4	65,7	3	0,8	26	1.475	X	Sim	Brasileiro	FIA TEC BET	Cataguzos-MG
X	25	Santana Têxtil Mako Grosso S.A.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Não	Brasileiro	FIA TEC BET	Rondonópolis-MT
1208	26	Norfil S.A. Indústria Têxtil	84,7	-11,3	0,8	43,7	1	1,1	X	X	22,7	Não	Brasileiro	FIA	João Pessoa-PB

Legenda: FIB = Fibras; FIA = Fiação; TEC = Tecelagem; MAC = Malharia; BET = Beneficiamento; CONF = Confecção; VAR = Distribuição Varejo.
Fonte: Adaptados da EXAME, 2009, por Adilson da Silva Leite, 2015.

APÊNDICE B - Tabela de classificação das empresas por vendas.

ORDEM 2009	Nº	EMPRESA / SEDE	VENDAS (em US\$ milhões)	CRESCIMENTO DAS VENDAS (em %)	LURO LÍQUIDO AJUSTADO (em US\$ milhões)	PATRIMÔNIO LÍQUIDO AJUSTADO (em US\$ milhões)	MARGEM DAS VENDAS (em %)	GIRO (em n° índice)	RIQUEZA CRIADA POR EMPREGADO (em US\$ mil)	NÚMERO DE EMPREGADOS (em US\$ mil)	EBITDA (em US\$ milhões)	NEGÓCIO EM BOLSA	CONTROLE ACIONÁRIO	GRAU DE VERTICALIZAÇÃO	LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA
232	1	Grndene S.A.	1.035,30	10,3	98,5	818,1	9,5	1	17,5	30.327	145,5	Sim	Brasil	FIA TEC BET CONF VAR	Sobral-CE
241	2	São Paulo Alparagatas S.A.	937	-7,8	51,6	614,6	5,2	1,2	36	9.890	154,4	Sim	Brasil	FIB FIA TEC MAC BET	São Paulo-SP
315	3	Vicunha Têxtil S.A.	781,6	-5,6	-123,6	301,8	-15,8	0,9	12,4	10.389	55,4	Sim	Brasil	FIA TEC MAC BET CONF	Fortaleza-CE
332	4	Coteminas S/A	730,5	-10,3	-35,4	820,2	-4,9	0,6	11,6	12.049	22,4	Não	Brasil	TEC MAC BET CONF VAR	Montes Claros-MG
447	5	Guarapetes Confecções S.A. e Controladas	516,4	-13,4	72,8	886,8	14,1	0,5	14,6	21.307	149,4	Sim	Brasil	FIA MAC BET CONF VAR	Natal-RN
450	6	Cia Hering	513,3	31,3	73,7	185,4	14,4	1	43,4	5.122	88,5	Sim	Brasil	FIA TEC BET CONF	Blumenau-SC
552	7	Tayex Brasil S.A.	395,7	-11,1	-32,6	117,9	-8,2	0,7	35,2	3.310	33,3	Não	Brasil	MAC BET CONF VAR	São Paulo-SP
557	8	Calçados Baura Rio S.A	331	7,9	24,9	38,1	6,4	2,5	X	X	51,2	Não	Brasil	MAC BET CONF VAR	Novo Hamburgo-RS
732	9	Lupo S.A.	276,6	13,7	26,2	87	9,5	2,2	33,7	3.188	45,6	Não	Brasil	MAC BET CONF VAR	Araraquara-SP
740	10	Cramer S.A.	275,1	7	18,4	114,4	6,7	1,3	31,5	2.392	29,6	Sim	Brasil	FIA TEC MAC BET	Blumenau-SC
741	11	Areszo Indústria e Comércio S/A	273,2	21,1	19,7	68,7	7,2	2,1	127,5	410	24,7	Não	Brasil	FIA TEC BET CONF	Belo Horizonte-MG
903	12	Dakota Nordeste S.A.	208,4	-4,8	17,6	148,9	8,5	0,9	X	X	10,3	Não	Brasil	FIA TEC BET CONF	Ruares-CE
920	13	Tela - Tecelagem Kuehlich S.A.	204,8	-13	-35,3	-331,7	-17,2	0,7	21,5	4.398	-3,2	Sim	Brasil	TEC BET	Blumenau-SC
948	14	Companhia Tecidos Santanense	193,1	-3,9	7,2	107,7	3,7	1,2	25,3	1.965	22,4	Sim	Brasil	MAC BET CONF	Montes Claros-MG
959	15	Marisol Indústria do Vestuário Ltda	190,1	0,4	3,2	37,4	1,7	1,1	19,7	3.364	20,1	Não	Brasil	TEC MAC BET	Jaraguá do Sul-SC
963	16	Pettenati S.A. Indústria Têxtil	189,4	-12,2	4,9	60,2	2,6	1,8	29,7	2.034	15,4	Sim	Brasil	FIA TEC BET CONF	Caxias do Sul-RS
974	17	Karsten S.A.	187,3	-4,8	3,8	35,7	2	1,2	33,8	2.552	20,3	Sim	Brasil	FIB	Blumenau-SC
1009	18	M&G Fibras Brasil S/A	174,5	X	-0,5	17,5	-0,3	1,6	X	X	-4,1	Não	Italião	FIA	Cabo de Santo Agostinho-PE
1052	19	Tbm - Têxtil Bezerra de Menezes S.A.	165,6	25,6	13,5	88,4	8,2	0,6	X	X	12,8	Não	Brasil	FIA TEC BET	Fortaleza-CE
1078	20	Cia de Fiação e Tecidos Santo Antônio	157,7	-3,3	7,8	69,9	4,9	1,2	31,5	1.242	20,4	Não	Brasil	FIA TEC BET CONF	Belo Horizonte-MG
1091	21	Dohler S.A.	148,7	-1,1	-3	137,2	-2	0,9	19	2.414	-1,7	Sim	Brasil	FIA TEC BET	Joinville-SC
1112	22	Cia. de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira	139,9	-30,2	-4,9	109,6	-3,5	0,8	15,7	1.563	2,5	Sim	Brasil	TEC BET	Belo Horizonte-MG
1160	23	Copricônio S.A	119,8	X	X	X	X	X	X	X	X	Não	Brasil	FIA TEC BET	São Paulo-SP
1166	24	Companhia Industrial Cotaguzes	118,6	5,5	6,4	64,7	5,4	1	18,4	1.523	13,3	Sim	Brasil	FIA TEC BET	Cataguzes-MG
1193	25	Santana Têxtil Mato Grosso S.A.	105,5	-21,1	10	64	9,5	0,7	X	X	18,9	Não	Brasil	FIA TEC BET	Rondonópolis-MT
1220	26	Norfil S.A. Indústria Têxtil	93,4	10,3	4,4	50,1	4,7	1,2	X	520	23,8	Não	Brasil	FIA	João Pessoa-PB

Legenda: FIB = Fibras; FIA = Fiação; TEC = Tecelagem; MAC = Malharia; BET = Beneficiamento; CONF = Confeção; VAR = Distribuição Varejo.

Fonte: Adaptados da EXAME, 2010, por Adilson da Silva Leite, 2015.

APÊNDICE C - Tabela de classificação das empresas por vendas.

ORDEM 2010	Nº	EMPRESA / SEDE	VENDAS (em US\$ milhões)	CRESCIMENTO DAS VENDAS (em %)	LURO LÍQUIDO (em US\$ milhões)	AJUSTADO (em US\$ milhões)	PATRIMÔNIO LÍQUIDO (em US\$ milhões)	MARGEM DAS VENDAS (em %)	GIRO (em n° índice)	RIQUEZA CRIADA POR EMPREGADO (em US\$ mil)	NÚMERO DE EMPREGADOS (em US\$ mil)	EBITDA (em US\$ milhões)	NEGÓCIO EM BOLSA	CONTROLE ACIONÁRIO	GRAU DE VERTICALIZAÇÃO	LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA
247	1	Grudene S.A.	1.136,30	4,8	100,9	956,6	8,9	1	11,7	26.072	183,7	Sim	Brasil	Brasil	FIA TEC BET CONF VAR	Sobral-CE
251	2	São Paulo Alpergatas S.A.	1126,1	4,8	113	750,8	10	1	40,7	12.179	184,5	Sim	Brasil	Brasil	FIB FIA TEC MAC BET	São Paulo-SP
371	3	Vicunha Têxtil S.A.	728,9	-10,9	23,3	481,8	3,2	0,9	24,8	7.405	94,6	Sim	Brasil	Brasil	FIA TEC MAC BET CONF	Fortaleza-CE
343	4	Coteminas S/A	820,9	7,3	-33,1	797,1	-4	0,7	19,2	12.784	63,6	Não	Brasil	Brasil	TEC MAC BET CONF VAR	Montes Claros-MG
454	5	Guararapes Confecções S.A. e Controladas	557,9	3,2	110,2	1112,1	19,8	0,4	15,4	24.353	95,8	Sim	Brasil	Brasil	FIA MAC BET CONF VAR	Natal-RN
373	6	Cia Hering	724,2	32,7	101,3	305,3	14	1,4	51,6	7.339	177,6	Sim	Brasil	Brasil	FIA TEC BET CONF	Blumenau-SC
504	7	Tovex Brasil S.A.	489,8	18,2	9	135,2	1,8	0,8	40,9	3.869	45,1	Não	Brasil	Brasil	MAC BET CONF VAR	São Paulo-SP
436	8	Calçados Baura Rio S.A	575,2	40,5	44,2	127,2	7,7	2,7	X	X	83,5	Não	Brasil	Brasil	MAC BET CONF VAR	Novo Hamburgo-RS
664	9	Lupo S.A.	334,5	15,7	33,1	138,4	9,9	1,8	48,8	3.822	52,3	Não	Brasil	Brasil	MAC BET CONF VAR	Araraquara-SP
783	10	Cramer S.A.	276,9	-3,9	15,6	169,3	5,6	1	37,1	2.188	28,7	Sim	Brasil	Brasil	FIA TEC MAC BET	Blumenau-SC
601	11	Areszo Indústria e Comércio S/A	377,9	32,1	31,3	83,2	8,3	2,7	163,7	54,2	44,9	Não	Brasil	Brasil	FIA TEC BET CONF	Belo Horizonte-MG
847	12	Dakota Nordeste S.A.	247,3	13,3	15,3	158,6	6,2	1	X	X	5,4	Não	Brasil	Brasil	FIA TEC BET CONF	Ruaça-CE
862	13	Tela - Tecelagem Kuehlich S.A.	241,2	12,5	-53,7	-378,7	-22,3	0,8	19,6	3.630	2,3	Sim	Brasil	Brasil	TEC BET	Blumenau-SC
891	14	Companhia Tecidos Santanense	228,9	13,2	9,8	116,9	4,3	1,3	28,5	2.135	25,8	Sim	Brasil	Brasil	MAC BET CONF	Montes Claros-MG
947	15	Marisol Indústria do Vestuário Ltda	206	3,5	10,2	118,3	5	0,9	23,3	3.326	15,3	Não	Brasil	Brasil	TEC MAC BET	Jaraguá do Sul-SC
1003	16	Pettenati S.A. Indústria Têxtil	190,3	-4	3,3	59,8	1,7	1,8	27,3	2.341	11,8	Sim	Brasil	Brasil	FIA TEC BET CONF	Caxias do Sul-RS
962	17	Karsten S.A.	201,5	2,7	5,1	64,7	2,5	0,9	36,3	2.637	15,1	Sim	Brasil	Brasil	FIB	Blumenau-SC
922	18	M&G Fibras Brasil S/A	214,4	17,4	4,5	20,4	2,1	1,9	X	X	11,1	Não	Brasil	Brasil	FIA	Cabo de Santo Agostinho-PE
X	19	Tbm - Têxtil Bezerra de Menezes S.A.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Não	Brasil	Brasil	FIA	Fortaleza-CE
941	20	Cia de Fiação e Tecidos Santo Antônio	208	24,9	1,3	76,9	0,6	1,3	22,6	1.429	11,5	Não	Brasil	Brasil	FIA TEC BET	Belo Horizonte-MG
1030	21	Dohler S.A.	179,8	15,5	1,4	224,6	0,8	0,6	19,9	2.523	2,8	Sim	Brasil	Brasil	FIA TEC BET CONF	Joinville-SC
948	22	Cia. de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira	205,6	40,3	2,6	165,1	1,3	0,8	27,1	1.719	14	Sim	Brasil	Brasil	FIA TEC BET	Belo Horizonte-MG
X	23	Copricônio S.A	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Não	Brasil	Brasil	TEC BET	São Paulo-SP
1101	24	Companhia Industrial Cotaguzes	133	7,1	6,9	80,9	5,2	0,9	18,6	1.532	15,4	Sim	Brasil	Brasil	FIA TEC BET	Cataguzes-MG
1099	25	Santana Têxtil Mato Grosso S.A.	133,8	21,1	4,9	63,7	3,7	0,8	55,5	955	24,5	Não	Brasil	Brasil	FIA TEC BET	Rondonópolis-MT
1120	26	Norfil S.A. Indústria Têxtil	124,9	27,7	8,4	58,2	6,7	1,5	X	X	30,1	Não	Brasil	Brasil	FIA	João Pessoa-PB

Legenda: FIB = Fibras; FIA = Fiação; TEC = Tecelagem; MAC = Malharia; BET = Beneficiamento; CONF = Confeção; VAR = Distribuição Varejo.

Fonte: Adaptados da EXAME, 2011, por Adilson da Silva Leite, 2015.

APÊNDICE D - Tabela de classificação das empresas por vendas.

ORDEM 2011	Nº	EMPRESA / SEDE	VENDAS (em US\$ milhões)	CRESCIMENTO DAS VENDAS (em %)	LURO LÍQUIDO AJUSTADO (em US\$ milhões)	PATRIMÔNIO LÍQUIDO AJUSTADO (em US\$ milhões)	MARGEM DAS VENDAS (em %)	GIRO (em n° índice)	RIQUEZA CRIADA POR EMPREGADO (em US\$ mil)	NÚMERO DE EMPREGADOS (em US\$ mil)	EBITDA (em US\$ milhões)	NEGÓCIO EM BOLSA	CONTROLE ACIONÁRIO	GRAU DE VERTICALIZAÇÃO	LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA
319	1	Grudene S.A.	801,40	-12,7	91,1	964,9	11,4	0,7	0	23.307	114,1	Sim	Brasilero	FIA TEC BET CONF VAR	Sobral-CE
250	2	São Paulo Alparagtas S.A.	1035,9	8	97,8	794,9	9,4	0,9	0	11.524	175,1	Sim	Brasilero	FIB FIA TEC MAC BET	São Paulo-SP
450	3	Vicunha Têxtil S.A.	521,7	-1	21,1	476,1	4	0,6	0	7.135	77,3	Sim	Brasilero	FIA TEC MAC BET CONF	Fortaleza-CE
507	4	Coteminas S/A	454,4	-17,7	-35,1	669,4	-20,9	0,4	X	X	-1,9	Não	Brasilero	TEC MAC BET CONF VAR	Montes Claros-MG
470	5	Guararapes Confecções S.A. e Controladas	494,9	4,8	108,6	1207,9	21,9	0,4	0	37.263	213,8	Sim	Brasilero	FIA MAC BET CONF VAR	Natal-RN
343	6	Cia Hering	740,2	25,1	140,7	385,5	19	1,2	0,1	8.501	234,7	Sim	Brasilero	FIA TEC BET CONF	Blumenau-SC
563	7	Tavex Brasil S.A.	391,7	-0,3	16,8	127,3	4,3	0,7	0	3.782	51,4	Não	Brasilero	MAC BET CONF VAR	São Paulo-SP
445	8	Calçados Baura Rio S.A	525,1	15,9	38,7	150,3	7,4	2,1	X	X	82,1	Não	Brasilero	MAC BET CONF VAR	Novo Hamburgo-RS
745	9	Lupo S.A.	281,8	6,7	35,4	155,4	12,6	1,3	0	4.572	56,8	Não	Brasilero	FIA TEC MAC BET	Araraquara-SP
837	10	Cramer S.A.	240,9	12,4	5,8	164,3	2,4	0,6	0	2.519	27,7	Sim	Brasilero	MAC BET CONF VAR	Blumenau-SC
635	11	Areszo Indústria e Comércio S/A	341,1	10,6	40,6	205,1	11,9	1,3	0,2	676	55,7	Não	Brasilero	FIA TEC BET CONF	Belo Horizonte-MG
943	12	Dakota Nordeste S.A.	206,5	7,4	52	225,7	25,2	0,8	X	X	12,4	Não	Brasilero	MAC BET CONF VAR	Ruaça-CE
1036	13	Tela - Tecelagem Kuehlich S.A.	145	-24,1	-73,5	-459,1	-50,7	0,5	0	3.215	-12,7	Sim	Brasilero	MAC BET CONF	Blumenau-SC
955	14	Companhia Tecidos Santanense	202,9	9,9	8,4	120,8	4,1	1,1	X	X	24,2	Sim	Brasilero	TEC BET	Montes Claros-MG
X	15	Marisol Indústria do Vestuário Ltda	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Não	Brasilero	MAC BET CONF	Jaraguá do Sul-SC
X	16	Pettenati S.A. Indústria Têxtil	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Sim	Brasilero	TEC MAC BET	Caxias do Sul-RS
1084	17	Karsten S.A.	153,1	-10,1	-35,2	24,7	-23	0,8	0	2.378	-5,9	Sim	Brasilero	FIA TEC BET CONF	Blumenau-SC
1048	18	M&G Fibras Brasil S/A	175,8	-1,5	-5	43,8	-2,8	1,4	X	X	7,8	Não	Italiano	FIB	Cabo de Santo Agostinho-PE
X	19	Tbm - Têxtil Bezerra de Menezes S.A.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Não	Brasilero	FIA	Fortaleza-CE
896	20	Cia de Fiação e Tecidos Santo Antônio	220,6	26,5	9,4	82	4,3	1,3	0	1.376	27,6	Não	Brasilero	FIA TEC BET	Belo Horizonte-MG
1069	21	Dohler S.A.	164,6	14,2	6	219,7	3,7	0,6	X	X	13,5	Sim	Brasilero	FIA TEC BET CONF	Joinville-SC
1072	22	Cia. de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira	163,7	-5	1,6	158,5	1	0,6	0	1.611	1,2	Sim	Brasilero	FIA TEC BET	Belo Horizonte-MG
1047	23	Copricônio S.A	175,8	17,1	8,5	82,8	4,8	0,9	X	453	16,5	Não	Brasilero	TEC BET	São Paulo-SP
1156	24	Companhia Industrial Cotaguzes	116,6	4,2	4,8	81,1	4,1	0,7	0	1.527	13,1	Sim	Brasilero	FIA TEC BET	Cataguzes-MG
1175	25	Santana Têxtil Mato Grosso S.A.	105,2	X	X	X	X	X	X	X	X	Não	Brasilero	FIA TEC BET	Rondonópolis-MT
1223	26	Norfil S.A. Indústria Têxtil	87,7	-14,6	4,5	58,3	5,2	0,9	X	X	19,1	Não	Brasilero	FIA	João Pessoa-PB

Legenda: FIB = Fibras; FIA = Fiação; TEC = Tecelagem; MAC = Malharia; BET = Beneficiamento; CONF = Confeção; VAR = Distribuição Varejo.

Fonte: Adaptados da EXAME, 2012, por Adilson da Silva Leite, 2015.

APÊNDICE E – Gráfico da evolução das vendas das empresas de altíssimo grau de verticalização de 2008 a 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

APÊNDICE F – Gráfico da evolução das vendas das empresas de alto grau de verticalização de 2008 a 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

APÊNDICE G – Gráfico da evolução das vendas das empresas de médio grau de verticalização de 2008 a 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

APÊNDICE H – Gráfico da evolução das vendas das empresas de regular grau de verticalização de 2008 a 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

APÊNDICE I – Gráfico da evolução das vendas das empresas de baixo grau de verticalização de 2008 a 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

APÊNDICE J – Gráfico da evolução do crescimento das vendas das empresas de altíssimo grau de verticalização de 2008 a 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

APÊNDICE K – Gráfico da evolução do crescimento das vendas das empresas de alto grau de verticalização de 2008 a 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

APÊNDICE L – Gráfico da evolução do crescimento das vendas das empresas de médio grau de verticalização de 2008 a 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

APÊNDICE M – Gráfico da evolução do crescimento das vendas das empresas de regular grau de verticalização de 2008 a 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

APÊNDICE N – Gráfico da evolução do crescimento das vendas das empresas de baixo grau de verticalização de 2008 a 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

APÊNDICE O – Gráfico da evolução do lucro líquido ajustado das empresas de altíssimo grau de verticalização de 2008 a 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

APÊNDICE P – Gráfico da evolução do lucro líquido ajustado das empresas de alto grau de verticalização de 2008 a 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

APÊNDICE Q – Gráfico da evolução do lucro líquido ajustado das empresas de médio grau de verticalização de 2008 a 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

APÊNDICE R – Gráfico da evolução do lucro líquido ajustado das empresas de regular grau de verticalização de 2008 a 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

APÊNDICE S – Gráfico da evolução do lucro líquido ajustado das empresas de baixo grau de verticalização de 2008 a 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

APÊNDICE T – Gráfico da evolução do EBITDA das empresas de altíssimo grau de verticalização de 2008 a 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

APÊNDICE U – Gráfico da evolução do EBITDA das empresas de alto grau de verticalização de 2008 a 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

APÊNDICE V – Gráfico da evolução do EBITDA das empresas de médio grau de verticalização de 2008 a 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

APÊNDICE W – Gráfico da evolução do EBITDA das empresas de regular grau de verticalização de 2008 a 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.

APÊNDICE X – Gráfico da evolução do EBITDA das empresas de baixo grau de verticalização de 2008 a 2011.

Fonte: Adilson da Silva Leite, 2015.