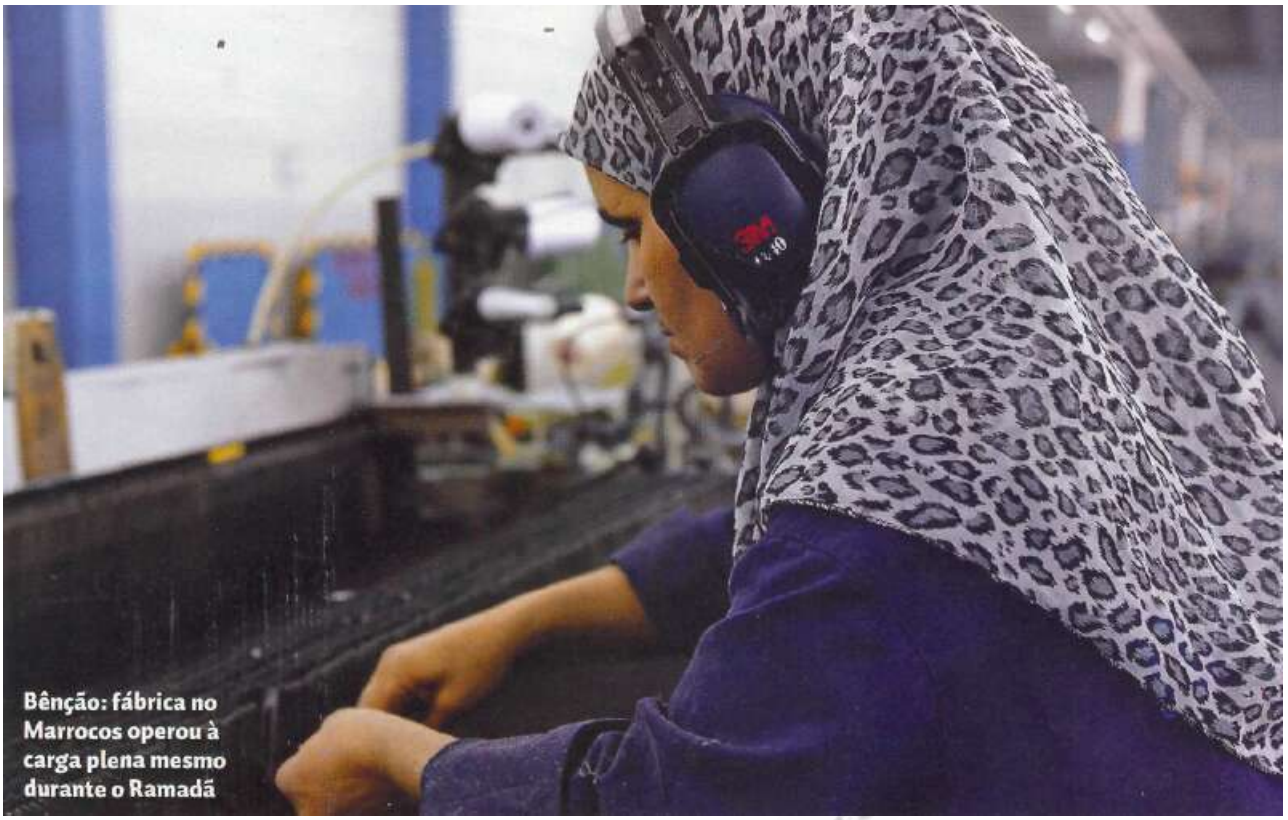
Os desafios do gigante do denim

A fusão da Santista Têxtil com a espanhola Tavex deu origem a uma das maiores fabricantes mundiais do tecido usado na produção de jeans, controlada pela empresa brasileira. Com a consolidação do modelo de gestão e ajustes na estratégia, a meta agora é invadir os mercados da Ásia e dos Estados Unidos

ADRIANA SETTI, DE CASABLANCA

Durante o mês do Ramadã, o mundo muçulmano jejua durante o dia e se dedica à reflexão e ao estreitamento dos laços familiares pela noite. Mas o período, celebrado este ano entre as segundas quinzenas de outubro e novembro, não impediu que os funcionários da fábrica marroquina da Tavex, fincada na cidade de Settat, trabalhassem a todo o vapor. Aparentemente imunes à fome e à sede, os trabalhadores da fábrica, que pertence à Santista Têxtil, do grupo Camargo Corrêa, de São Paulo, davam duro em meio ao frenético entrelaçar de fios dos teares e das gigantescas máquinas responsáveis pelo acabamento do denirn, o tecido que serve como matéria-prima para a peça mais importante da indumentária contemporânea: a calça jeans. A pressa tinha um motivo "Quinze de novembro era a data marcada para o início das novas operações", diz o marroquino Said Messal, diretor técnico da fábrica. "E a partir de 1° de janeiro temos de funcionar com 100% de nossa capacidade", completa.

O desafio ao qual se refere Messal é significativo. Após uma ampliação, a unidade deve passar a produzir 20 milhões de metros



Bênção: fábrica no Marrocos operou à carga plena mesmo durante o Ramadã

anuais de denim. Trata-se de um aumento de nada menos que 54% em relação à marca atual, de 13 milhões. Tanto tecido vai alimentar um mercado sedento, que consome 4,5 bilhões de metros anuais, com os quais se produz 1,7 bilhão de calças jeans em todo o mundo. Ao final das obras, as proporções da moldura dourada em estilo barroco que adorna a figura do rei Mohammed VI, pendurada na recepção da fábrica (aproximadamente 2 metros por 1,5), serão, por fim, mais condizentes com as instalações que a cercam.

A ambiciosa empreitada é apenas um aperitivo para o que está por vir, mas ilustra com precisão o momento vivido pela empresa, A fábrica marroquina é uma das 14 plataformas da maior produtora mundial de denim, com 3,5% do mercado em receitas e intenção de ampliar a cifra para 10% a 15% até 2011. Tais números são resultado da fusão entre a espanhola Tavex Algodonera e a brasileira Santista Têxtil, controlada pela Camargo Corrêa. O casamento entre as duas gigantes foi uma das operações mais ágeis e fulminantes de que já se teve notícia. Os primeiros flertes partiram dos brasileiros, motivados pela perspectiva de ampliar sua presença nos mercados têxteis da Europa e dos Estados Unidos, onde a espanhola concentrava sua atuação através de fábricas na Espanha, no Marrocos e no México. Por iniciativa da Camargo Corrêa, as conversas iniciais

Salto: produção de denim da Tavex em Settat vai crescer 54% em 2008

Dois mundos: fábrica marroquina está localizada a "um pulinho" da Europa

160

milhões de metros de denim por ano é a capacidade de produção da Tavex

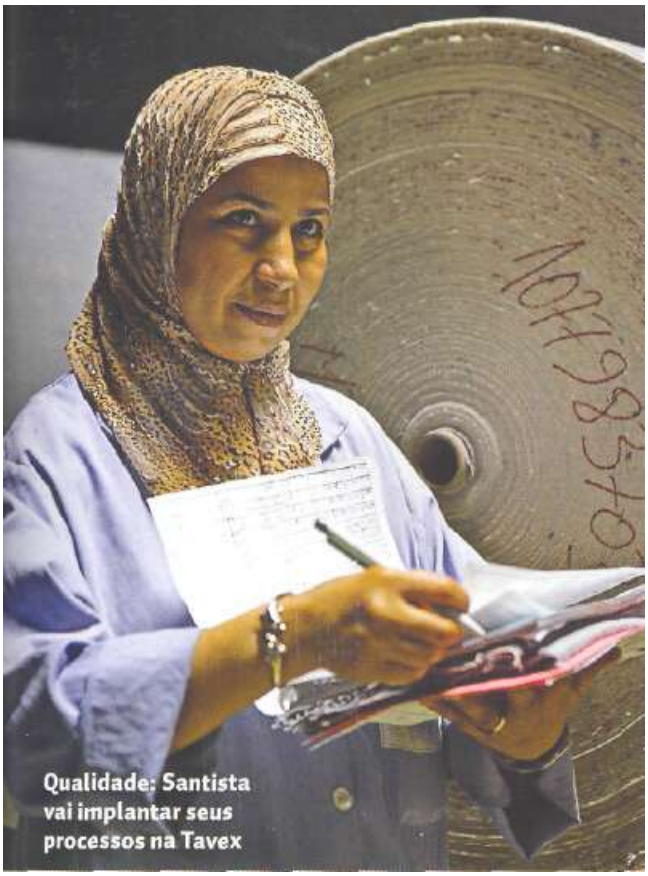
ocorreram na capital espanhola em novembro de 2005. Um mês depois, uma equipe da Tavex já estava de malas prontas para São Paulo, onde conheceria sua pretendente.

Casamento de peso

Em março de 2006, as duas companhias assinaram um protocolo de fusão, ratificada em seguida pela assembléia de acionistas da Tavex em Madri, no dia 20 de junho. Imediatamente após o processo, a Camargo Corrêa passou a deter 59% do capital da nova empresa, participação que atualmente está na marca dos 54,5% e, segundo os acordos iniciais, tem o compromisso de baixar de 50% nos próximos meses. Sob a bandeira da Tavex, com sede em Madri e o espanhol (e o portunhol) como idioma oficial de comunicação interna, a nova potência têxtil tem capacidade para produzir 160 milhões de metros anuais de denim, além de outros 40 milhões de metros de tecidos para roupas esportivas e de trabalho. A companhia tem, ainda, quase ó mil funcionários e uma carteira de clientes invejável, que inclui titãs da moda internacional como Levi's, Diesel, Miss Sixty, Blue Cult e Zara, sem falar de brasileiras de renome como Fórum e Zoomp.

"Os primeiros resultados estão começando a aparecer, mas o impacto maior deve ser sentido a partir de 2008", diz o suíço abrasileirado Herbert Schmid, ex-presidente da Santista e CEO da nova Tavex. "Mas o processo de adaptação só deve estar concluído em três anos." No primeiro semestre deste ano, a empresa apresentou um lucro líquido de R$ 600 mil, ante as perdas de R$ 1,7 milhão no mesmo período de 2006. Na prática, a integração está sendo feita em várias frentes. A mais emblemática delas é a criação de cinco comitês, cada um formado por cinco membros fixos, de ambas as procedências - além de alguns convidados especiais -, que representam os cinco pilares da estrutura da empresa (Recursos Humanos e Gestão, Marketing, Vendas e Desenvolvimento, Suprimentos, Industrial e Finanças e Tecnologia da Informação). Cada comitê promove uma reunião mensal através de videoconferência e um encontro "físico" por semestre, desde agosto do ano passado. "Esses grupos buscam identificar e capturar sinergias, além da troca de experiências e conhecimentos", diz o brasileiro Nelson Tambelini Júnior, diretor de Recursos Humanos da Tavex. "Eles também discutem maneiras de unificar os indicadores de resultados."

Com áreas de atuação complementares e culturas empresariais aproximadas, Santista e Tavex estão empenhadas em fundir os pontos fortes de seus respectivos



Qualidade: Santista vai implantar seus processos na Tavex

estilos de gestão em um mesmo caldeirão. "Sem dúvida, a Santista tem muito a ensinar sobre sua metodologia de trabalho, processos e programas de controle de qualidade", diz Tambelini. "E isso se refere não apenas à busca de certificações, como o sistema ISO, mas também à adoção das políticas de trabalho e métodos de avaliação de desempenho, que sempre foram caracteristicamente bem delineados dentro da empresa." Por sua vez, a Tavex entra com um forte posicionamento no mercado - especialmente o know-how de produção e o portfólio recheado de clientes no mundo da alta moda - do denim diferenciado, conhecido como premíum. Esse segmento de luxo é o que possui o maior valor agregado e, portanto, gera mais rentabilidade. E também a vertente de produção que dá asas à imaginação dos criadores e permite que a indústria de jeans se renove constantemente. Um modelo de calça jeans premium pode chegar a custar US$ 300. Enquanto isso, um exemplar básico varia de US$ 10 a US$ 25. Atualmente, a Tavex detém 15% do mercado premium europeu e cerca de 3% do mercado norte-americano. Com a recente aquisição de duas fábricas no México - embalada pela oportunidade do acordo conhecido como CAFTA (Central America Free Trade Agreement) -, a meta é chegar aos 15% em dois anos. ■

> "Nosso objetivo é estar próximo também do mercado asiático"
>
> HERBERT SCHMID, CEO DA TAVEX

FUGINDO DO VELHO MUNDO

É POSSÍVEL PERCORRER em cerca de 40 minutos os 57 quilômetros de asfalto que ligam Casablanca, maior cidade do Marrocos, com 3,2 milhões de habitantes, à fábrica da Tavex em Settat. Somando-se às duas horas de vôo de Madri até Casablanca, constata-se: a fábrica marroquina está a um pulinho da Europa. Isso reflete, na prática, a estratégia da empresa de transferir suas operações para regiões de baixo custo de produção que estejam, ao mesmo tempo, próximas a seus clientes. "Um dos impactos iniciais será deslocar a produção da Espanha para o Marrocos", diz o CEO Herbert Schmid. "Estamos investindo € 17 milhões nessa operação. Esperamos reduzir os custos em 30%."

Com a valorização do real e o fim do Acordo de Têxteis e Vestuário (ATV), que acabou com as cotas de importação dos produtos procedentes das nações ricas no final de 2004, a Santista Têxtil vinha assistindo à queda gradativa de sua lucratividade. A entrada dos produtos estrangeiros havia derrubado o preço do denim em 15%, baixando a margem bruta da Santista de 28% em 2002 para 17% em 2005. Enquanto isso, a Tavex também se encontrava em maus lençóis por causa da concorrência asiática no Velho Continente. A fusão foi uma questão de sobrevivência para as duas. Segundo estatísticas da Associação Internacional dos Produtores de Têxteis (ITMF), 89% de todos os equipamentos de tecelagem vendidos no ano de 2006 foram parar nas mãos de produtores asiáticos. A China sozinha produz 43% de toda a fibra mundial As cerca de 300 fábricas chinesa de denim são responsáveis por um terço do que se produz no mundo. No entanto, 90% de sua fabricação é concentrada nos produtos básicos, deixando espaço para os fabricantes de tecidos premium. "Já estamos perto de três grandes blocos comerciais e nosso objetivo é estar presente também no mercado asiático", diz Schmid. Além da proximidade com o Japão, onde o consumo de modelos de luxo representa 25% das vendas de jeans no país (mesma porcentagem da Europa e dos Estados Unidos), a China é o mercado doméstico que mais cresce no mundo, tanto em relação a produtos básicos quanto em artigos diferenciados. E motivo de sobra para tomar coragem e encarar a fúria do dragão chinês.

Fonte: PIB, a. 1, n. 2, p. 26-29, Jan. 2008.