

## PME Porto

COTESI

# Líder mundial de fio agrícola vai enfardar palha e erva em russo

Dez anos após uma “complicada” reestruturação, empresa de Gaia factura 170 milhões de euros

Paulo Duarte



## “Agora nós é que vamos almoçar com a banca”

Com Portugal comprometido com o ajuste radical do défice, as vantagens competitivas de mercado face à concorrência são poucas, incluindo a nível cambial e das matérias-primas. “Isso exige mais fundo de maneio e vamos à Caixa [Geral de Depósitos] pedir mais uns milhões para poder comprar os produtos. Quando o dinheiro era fácil e os ‘spreads’ abaixo de 1% quem vinha almoçar connosco era a banca, agora somos nós que temos de ir almoçar com eles”, recordou Pedro Violas e Sá. Agora que esse valor passou para próximo dos 7%, os custos de financiamento passaram a ser um “factor predominante para a sustentabilidade” da empresa. “Se antes os juros contavam para 10% do EBITDA, hoje está em 20, 30, 40... e além dos juros e dos custos financeiros, a empresa ainda tem de investir e de pagar a dívida, se possível”, rematou.

**ANTÓNIO LARGUESA**  
alarguesa@negocios.pt

“Estão a ver todos aquelas fardos de palha rectangulares ou redondos que vêm pelo mundo fora? São enfardados com o nosso fio ou a nossa rede”. Passe o exagero, está apresentada a Cotesi, pela voz do presidente Pedro Violas e Sá. Pertencente ao grupo Violas – proprietário dos casinos Sol Verde e maior accionista português privado da Unicer – a empresa de Vila Nova de Gaia é a maior produtora mundial de fio agrícola e já definiu o principal objectivo para os próximos anos: aprender a falar russo.

Fundada em 1967, a Cotesi vai na terceira geração. “Costuma-se dizer que a primeira geração cons-

trói, a segunda mantém e a terceira destrói. Não faço tenções disso”, brincou o empresário. Mais sério foi o processo de “turn around” iniciado em 2003 devido aos resultados operacionais negativos. Foi feita uma reestruturação para redefinir o ‘core business’ da empresa e foram despedidos perto de mil trabalhadores num “processo complicado”. Os resultados tornaram-se positivos e a empresa tornou-se líder na produção de fios de sisal e fios sintéticos para enfardar palha e erva.

No ano passado facturou 170 milhões de euros consolidados (“não consolidados passamos os 200 milhões”) e abriu entretanto o mercado na América do Norte (Estados Unidos e Canadá) onde não tinha presença, e que hoje já

significa 50% da facturação. Com cinco unidades industriais, exporta pelo mundo fora. Em quantos países? “Não os conto, mas desde Japão a Itália, Egipto, Austrália... onde existe palha nós estamos”, atestou.

Além de “consolidar o investimento que foi feito” em aquisições em vários países, o grande objectivo para 2013 é “entrar nos mercados de Leste, que não foram prioritários – houve um grande esforço na América do Norte e na Europa ocidental – e chegou a hora de aprender a falar russo”. “E polaco”, acrescentou Pedro Violas e Sá, que só lamenta que não possa enfrentar os concorrentes polacos com as mesmas armas, já que têm moeda própria que podem desvalorizar. “Eles têm metralhadoras e eu te-

nho pistolas. Mas mesmo assim eles não conseguem [ganhar]. Ainda bem”, concluiu.

### Controlar a distribuição

Outro dos segredos do crescimento da Cotesi foi ter passado a controlar “o máximo possível” a distribuição. “Tínhamos de deixar de ser comandados em termos de negociações”, recordou Violas e Sá, em referência à dependência anterior de “meia dúzia de clientes”, que representavam 80% da facturação.

O controlo da cadeia de abastecimento foi conseguido através de uma série de aquisições em vários países. Além dos Estados Unidos, detalhou, a empresa nortenha passou a ter distribuição própria em França, Inglaterra, Bélgica, Alemanha e na Escandinávia.

**Costuma-se dizer que a primeira geração constrói, a segunda mantém e a terceira destrói. Não faço tenções disso...**

**PEDRO VIOLAS E SÁ**  
Presidente da Cotesi