

Grupos Estratégicos:

Uma aplicação ao Mobiliário de Escritório

Amílcar Ramos*

A metodologia proposta por **M. Porter** para abordar o sistema concorrencial da empresa através do conceito de grupo estratégico, introduz aspectos essenciais para a formulação da estratégia empresarial.

Considera a necessidade de incluir, "en cascade", os três níveis de análise seguintes:

(i) O estudo das **características estruturais do sector** que determinam a intensidade das forças concorrenciais e que afectam igualmente todas as empresas, como a taxa do crescimento da procura dos produtos do sector, o potencial global de diferenciação dos produtos do sector, a estrutura dos sectores fornecedores e compradores, as características das tecnologias, etc.

(ii) O estudo das **características do grupo estratégico** em que se inclui a empresa, nomeadamente a dimensão dos obstáculos à mobilidade que protegem o grupo, o poder de negociação deste face a fornecedores e clientes, a sua vulnerabilidade face a produtos substitutos e a exposição do gru-

po a ataques dos grupos rivais.

(iii) O estudo do **posicionamento da empresa no seu grupo** estratégico com enfoque na agressividade concorrencial no interior do grupo, na dimensão da empresa face às demais, nos custos de entrada/saída do grupo e na capacidade da empresa executar a estratégia que escolher.

O **grupo estratégico** aparece pois, como um instrumento de análise intermédio entre o sector ("conjunto de empresas que produzem produtos largamente substituíveis entre si") e a empresa. Os subconjuntos dessas empresas que seguem uma mesma estratégia, ou estratégias semelhantes, são identificados com base nas diferenças de actuação das empresas quanto às dimensões estratégicas ou variáveis relevantes para o sucesso empresarial.

Em termos de consequências para a formulação estratégica da empresa torna-se possível a determinação dos seus **TOFA** (Trunfos, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) como é sugerido por M. Porter:

FACTORES	SITUAÇÃO ACTUAL/FUTURA	
	Trunfos	Fraquezas
Obstáculos à mobilidade que protegem o grupo	Fortes	Fracos
Poder de negociação do grupo face a Clientes	Forte	Fraco
Poder de negociação do grupo face a Fornecedores	Forte	Fraco
Exposição do grupo face a grupos rivais	Fraca	Forte
Posição relativa da empresa no interior do grupo	Dominante	Dominada
Recursos e competências para entrar em grupos mais atractivos	Disponíveis	Não Disp.
Capacidade de execução da estratégia	Elevada	Baixa
Oportunidades	Ameaças	
Criação de novo grupo estratégico	Entrada de outras empresas no grupo	
Entrada em grupo mais atractivo	Riscos associados ao investimento para aproveitamento da(s) oportunidade(s)	
Reforço da posição do grupo		
Reforço da posição da empresa no grupo		
Entrada em novo grupo e reforço da posição do mesmo		

*Docente do ISCTE

A representação “num espaço estratégico” dos grupos e empresas do sector, da sua evolução, permite visualizar o nível de estabilidade e convergência das posições estratégicas e iluminar cenários de evolução do sector fazendo luz sobre a inviabilidade futura de alguns grupos, sobre a capacidade de dissociação segundo determinada dimensão, sobre o reforço dos obstáculos que protegem certos grupos, etc.

Apresenta-se, em seguida, um exemplo de aplicação da metodologia de M. Porter para abordar o sistema concorrencial no sector do mobiliário de escritório, através do conceito de grupo estratégico, o que constitui o objectivo principal deste artigo.

Breve caracterização do Sector do Mobiliário de Escritório

A produção comunitária atingiu em 1988 cerca de 800 milhões de contos, 50% destinada a terceiros países fora da Comunidade Económica Europeia e 20% exportada para países da CEE. As importações comunitárias representavam 12% da produção.

Do conjunto de mobiliário, o de escritório representava 12% da produção e 8% do emprego. No período de 1983-88 o **crescimento da produção** e do emprego foi, respectivamente, de **14.3%** e **3.1%** ao ano.

Portugal, em 1988, produzia cerca de 1% do mobiliário de escritório da CEE, empregava 4% do pessoal e a produtividade era 35% da média comunitária (3.5 vezes inferior à da Alemanha e Itália). O peso do mobiliário de escritório no total do mobiliário era de 25%. No período de 1980-89 o **crescimento médio da produção foi de 20.4%** ao ano. Embora em 1988 as **exportações** portuguesas de mobiliário de escritório não atingissem 1 milhão de contos (12% da produção), em 1990

ultrapassavam os 4 milhões, o que significa um **crescimento médio da ordem dos 103%** ao ano; as importações representavam naquele ano 17% da produção e cresceram nesse mesmo período de 1988-90 cerca de 37% ao ano.

Aspectos de natureza metodológica e resultados

Uma condicionante importante da abordagem do sistema concorrencial através dos grupos estratégicos é a grande quantidade de **informação** que necessita para poder ser aplicada.

No nosso caso, essa ausência de informação foi muito parcialmente colmatada por entrevistas junto de alguns dirigentes do sector em estudo e pelo aproveitamento de documentação dis-

persa sobre as empresas do mobiliário de escritório. No entanto, o carácter qualitativo da informação impossibilitou outro tipo de aplicação deveras mais interessante.

Na base do conjunto das empresas inquiridas pelo INE seleccionaram-se 35 unidades, tendo-se fixado 11 empresas que representarão naquele conjunto cerca de 1/4 dos estabelecimentos, 2/3 do número de trabalhadores e 4/5 do volume de vendas do mobiliário de escritório.

Esta amostra foi definida na base da maior informação disponível e englobou as seguintes empresas: Cortal, Seldex, Foc, Euroseel, Levira, Handy, Longra, Rallrod, Nacital, Carvalho Araújo e Imo.

Matriz das estratégias empresariais (importância atribuída às várias dimensões/variáveis)

	Elevada	Média	Baixa
Nível de integração	Cortal, Seldex Foc, Levira		
Internacionalização	Cortal, Seldex	Foc	Longra
Especialização	Carv. Araújo Euroseel, Imo	Handy	Cortal Foc, Levira
Qualidade-preço	Cortal, Seldex Foc	Levira	Nacital
Design	Carv. Araújo Cortal, Seldex	Foc	Imo
Gama	Cortal, Seldex Foc, Levira Euroseel	Longra	Handy Nacital
Imagem Marca	Cortal, Seldex Euroseel, Foc Carv. Araújo	Levira Handy	Longra Nacital
Segmento de mercado	Cortal, Seldex Foc	Levira Nacital	Longra
Tecnologia utilizada	Cortal, Seldex Carv. A., Longra	Foc, Levira	Nacital Handy
Produtividade	Cortal, Seldex Euroseel	Foc, Levira Carv. Araújo	Longra Handy
Relacionamento com estrangeiro	Cortal, Seldex Euroseel	Foc Levira	Nacital Longra
Canais distribuição	Foc Cortal, Seldex	Levira	
Serviços		Cortal, Seldex	
Dimensão	Cortal, Seldex Foc	Euroseel Levira Handy	Longra Nacital Carv. Araújo

Constituiu-se uma matriz das estratégias empresariais (4×3), cujas linhas são as variáveis (ou dimensões estratégicas) importantes para o sucesso empresarial no sector do mobiliário e as colunas o nível de presença dessas variáveis nas estratégias de cada uma das empresas consideradas (elevada, média e baixa).

De acordo com as opiniões de dirigentes do sector retiveram-se para análise apenas as seguintes dimensões:

- (i) **Internacionalização/Especialização**
- (ii) **Qualidade — preço/Design**
- (iii) **Extensão da gama/Exigência de segmentos de mercado**
- (iv) **Tecnologia/Produtividade**

Por exemplo, em termos de internacionalização/especialização, detectaram-se os 5 grupos seguintes:

1.º Grupo. Visa a integração mundial produzindo uma grande diversidade de produtos. A Cortal fez uma cessão de 49% do seu capital a uma empresa americana e adquiriu uma rede de distribuição em Espanha.

2.º Grupo. Constituído por empresas que fornecem mercados institucionais e concorrem na generalidade de produtos de mobiliário de escritório (Longra, Nacital).

3.º Grupo. Inclui empresas muito especializadas e com elevado nível de internacionalização, sendo o design a sua dimensão dominante (Euroseel).

4.º Grupo. Vocacionado para a identificação do móvel de escritório como o objecto de arte. O caso da Carvalho Araújo é exemplar.

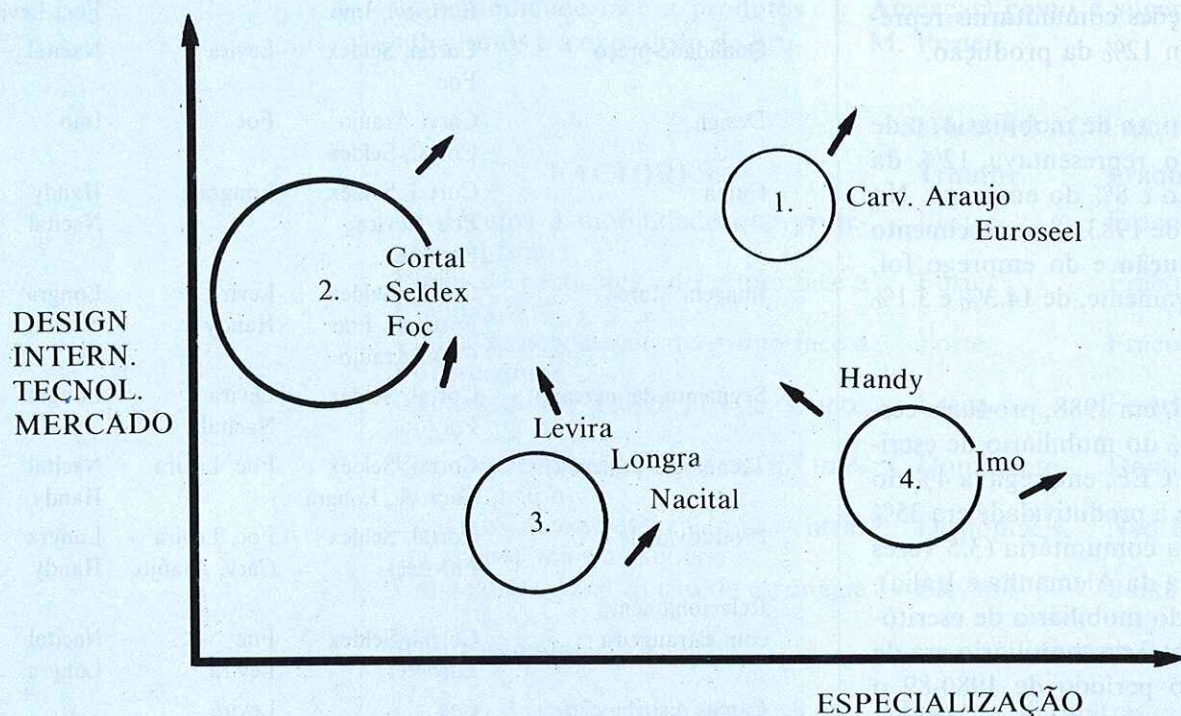
5.º Grupo. Deste grupo fazem parte empresas com elevado nível

de especialização que desenvolvem esforços para deterem uma gama de produtos mais diversificada. A Handy é uma situação tipo.

Conjugando o conjunto de informação para as dimensões retidas e no intuito de, embora simplificando, sintetizar numa visão conjunta os grupos estratégicos, definiram-se duas variáveis relevantes: o design e o nível de especialização.

Na hipótese de a variável “design” andar positivamente relacionada com as variáveis internacionalização, tecnologia e com o nível de exigência dos mercados, como de resto a matriz das estratégias empresariais sugere, a leitura do “mapa estratégico” da figura será sem dúvida mais interessante.

A figura seguinte ilustra o resultado.



NOTAS * Os círculos são proporcionais ao Volume de vendas (15%, 45%, 20%, e 20%, respectivamente para os grupos 1, 2, 3 e 4)

* As setas expressam evoluções futuras possíveis

Grupo 1. Empresas com forte especialização num segmento de produto ou mercado. O mobiliário é entendido como obra de arte em que os arquitectos desempenham o papel de prescritores para garantir a satisfação dos clientes mais exigentes.

As empresas deste grupo apresentam uma imagem forte no mercado em que operam (mais amplo que o nacional), uma relação qualidade preço satisfatória e uma gama de soluções variada.

Grupo 2. As empresas deste grupo detêm a liderança apresentando no mercado grande variedade de produtos; a presença no estrangeiro é importante e permite obter sinergias em termos de imagem, produção e aprovisionamento. O relacionamento com empresas estrangeiras é forte através do qual obtêm transferências de "know-how" de produção e de marketing. Os clientes do grupo são de nível médio elevado.

A FOC fará parte deste grupo estratégico embora numa posição ligeiramente inferior quanto ao domínio de algumas variáveis (design, internacionalização, e imagem de marca nos segmentos onde opera).

Assumem aqui particular realce as melhorias que as empresas empreendem no sentido de aumentar a competitividade, para defesa do mercado nacional e penetração mais agressiva nos mercados europeus, nomeadamente:

(i) Estandardização a nível de:

- matérias primas utilizadas
- formato de componentes
- modularização dos constituintes do produto
- tecnologias utilizadas e/ou a utilizar

(ii) Simplificação a nível de:

- redução da variabilidade dos materiais e componentes

- aumento da mecanização e redução do trabalho manual
- tecnologias do produto e do processo

(iii) Especialização (por fábrica):

- redução das linhas de produtos, designs
- formação em novas tecnologias de produção/marketing
- adequação das tecnologias

(iv) Subcontratação:

- Comprar em vez de produzir componentes/subconjuntos
- Comprar tecnologia e assegurar rentabilização das mesmas (transferência, monitorização, formação)
- Utilizar especialistas externos para melhoria dos métodos de produção
- Conseguir mais valor do fornecedor (corte)

A especialização, a racionalização (pela redução de linhas de produtos, melhoria dos métodos de produção e utilização de tecnologias adequadas) e o aproveitamento de economias de escala a nível de produção e de marketing (pelo recurso a fusões ou joint-ventures com estrangeiros e à concentração naquilo que se faz — ou se tem capacidade para fazer — bem aparecem assim, como áreas críticas para o sucesso das empresas deste grupo estratégico.

Grupo 3. Constitui este grupo um conjunto de empresas caracterizadas por apresentarem uma gama mais reduzida de produtos de mobiliário de escritório e se posicionarem numa clientela de menor exigência em que a decisão de compra assenta sobretudo no preço. São segmentos de mercado do tipo institucional muito distantes dos elevados níveis de qualidade requeridos pelos grandes clientes privados fornecidos pelas empresas do grupo 2 (actividade bancária, seguradora,

grandes empresas industriais e comerciais).

A intensidade concorrencial é muito forte pois a entrada neste grupo está mais facilitada, e, por outro lado, a fraca diferenciação dos produtos oferecidos em termos de design e até da qualidade dos materiais utilizados, favorecem a competição entre as empresas.

A Levira, líder destacada deste grupo consegue atingir franjas do mercado de nível de exigência médio, contrariamente ao que sucede com os restantes concorrentes do grupo.

Algumas empresas deste grupo, com alguma dificuldade, procuram obter níveis de standardização mais elevados apostando numa maior intensidade capitalística (robotização do corte na Longra).

Grupo 4. Por último, um conjunto de empresas especializadas em certos tipos de mobiliário para escritório (estantes, por exemplo), sendo a Handy a líder deste grupo. Muitas empresas de menor dimensão trabalham como subcontratadas em tarefas ou fases muito especializadas da produção do mobiliário de escritório.

Uma possível evolução dos grupos estratégicos.

Uma perspectiva dinâmica relativamente às estratégias seguidas pelos grupos e pelas respectivas empresas não poderá deixar de referir os seguintes aspectos:

- No grupo 2 os esforços da Foc para um nível de competitividade compatível com o da Cortal/Seldex em termos de racionalização/especialização das suas linhas de produtos, internacionalização e diferenciação (marketing e design).
- No grupo 3 o movimento da Levira para disputar os merca-

dos de exigência média dada a variedade da gama de produtos que possui.

- No grupo 4 a actuação da Handy no sentido de estender a sua actividade a todo um conjunto de produtos de mobiliário de escritório, dada a atractividade deste subsector.

- Em geral o esforço de penetração nos segmentos mais exigentes do mercado europeu das empresas já melhor posicionadas em termos nacionais (Euroseel, Cortal/ Seldex e Foc).

- A intensificação do recurso às tecnologias de CAD que representam um importante factor competitivo em termos de capacidade de resposta a mercados mais exigentes e diversificados.

- Crescente especialização das empresas mais débeis dos grupos estratégicos em que a concorrência é mais forte e consequente transformação em subcontratadas das empresas mais competitivas, única forma de sobreviverem em ambiente cada vez mais turbulento.

- Exploração dos mercados africanos pelas empresas dos grupos estratégicos mais débeis, já tradicionais para algumas delas. O mesmo sucederá para as empresas mais importantes dadas as oportunidades de negócio que tais áreas geográficas representam e a experiência que detêm.

- Forte aposta nos mercados europeus, inicialmente em marketing e depois em produção, das empresas mais fortes do mobiliário (via joint ventures e aquisições).

As características gerais do mobiliário de escritório:

- Grande atractividade
- Elevada mutação a nível tecnológico
- Fortes necessidades de formação de mão de obra
- Elevadas possibilidades de diferenciação
- Alguma competitividade internacional (matérias primas e custo da mão de obra)
- Potencial de mercado elevado pela terciarização das economias
- Fraca dependência de clientes/fornecedores

As características do grupo líder a que a empresa em estudo pertence:

- Algumas barreiras importantes que protegem o grupo 2 e impõem elevados custos à entrada:

- Forte **integração** horizontal
- Forte **imagem de marca** das empresas
- Forte **variedade da gama**
- Boa relação **qualidade-preço**
- Alguma **internacionalização**
- Alguns **segmentos de mercado** exigentes de difícil acesso a outros grupos
- Bom nível de **design**
- Fraca **exposição a ataques dos rivais** nacionais mas grande permissividade a concorrentes estrangeiros (Italianos)

Posição da Empresa em estudo no interior do grupo estratégico:

- **Escala** semelhante às restantes
- Forte **imagem** na opinião pública (via material escolar)
- **Competências e vontades de implementação** de estratégia adequada
- Alguma disponibilidade e/ou **obtenção dos recursos requeridos**
- Formação e substituição de **mão de obra** facilitada
- Ligeira **"decalage"** face a concorrentes, quanto a:

- Qualidade e normalização
- Utilização de novas tecnologias
- Design e ergonomia
- Comunicação com o mercado
- Custos/preços

Vectores de orientação futura para a empresa em estudo:

Reorganizar

Estrutura divisional e holding
Sistema de informação para gestão por negócio
Informatizar

Recrutar/Substituir, Formar pessoal

Utilização de novas tecnologias
Design

Investir/Desenvolver

Tecnologias
Mercados

Especializar/Desbastar

Mesmos produtos para mercados africanos
Melhores produtos para novos mercados europeus
Menos produtos para novos mercados europeus

Racionalizar

Stocks
Imobilizado
Fluxo produtivo
Transformação do passivo

Internacionalizar

Joint Ventures
Distribuição
Produção

Bibliografia

Porter, E. Michael — "Competitividad Strategy", The Free Press, New York, 1980.