

## **Estratégia Empresarial / Estratégia Organizacional**

**Ano letivo 2014/2015**

### **Temática central do trabalho: Análise da Integração Vertical**

*Notas:*

- Tenha em consideração que os trabalhos serão avaliados em função da aplicação dos conhecimentos adquiridos e não pela mera descrição dos factos relatados no caso.
- O relatório e apresentação deverão refletir uma análise teórico-prática do caso apresentado.
- O caso é fictício e para fins meramente académicos, não pretendendo retratar nenhuma empresa em particular. Ainda assim, é inspirado em factos reais de empresas e outros dados do sector (fontes: relatórios, notícias, websites, etc.).

### **COMFEL**

A COMFEL – Companhia de Feltros Lda., de S. João da Madeira, termina mais um ano com um excelente desempenho, atingindo os 20% de quota do mercado mundial, o que representa 400.00 unidades, no segmento dos chapéus de feltro de pêlo, feitos à mão. A COMFEL é já um *case study*, exemplo de como uma empresa pode fazer o seu “turnaround”, através da definição de uma estratégia inteligente, e principalmente, de uma rigorosa e competente implementação dessa mesma estratégia.

“Mas para chegarmos até aqui, houve um longo e difícil caminho a percorrer”, diz o Eng.º Santiago, administrador e um dos proprietários da COMFEL. “Ainda me recordo das palavras amarguradas do meu Pai, quando nos fins dos anos 60, me entregou a empresa, na altura ainda com a denominação social de Fábrica de Chapéus Lda, praticamente falida, quase sem clientes. Dizia-me ele então, que as novas gerações tinham abolido o uso do chapéu, quando no passado nenhum ‘Cavalheiro’ ou ‘Senhora de Condição’, saíam à rua “descobertos”. Esta moda de não usar chapéu tinha contribuído para arruinar a indústria chapeleira”. Mas o que Santiago nunca esquecerá foi a frase que o seu Pai lhe disse nessa altura: “Vê o que podes fazer para que esta gente e as suas famílias que estão a trabalhar connosco há tantos anos não fiquem na miséria”.

Talvez por isso, Santiago, nunca admitiu sair do sector, pelo contrário, assumiu mesmo, emocionalmente, o compromisso de enfrentar a crise. Por ele, pela família, pelos

colaboradores da empresa, pelas gentes de S. João da Madeira, pelos seus fiéis clientes, mas também pelos seus fornecedores, que eram então importantes credores da empresa.

Santiago tinha estudado, no seu Mestrado que fizera no ISCTE, que as indústrias em declínio enfrentam um ambiente inóspito e que havia duas questões críticas que tinham que ser ponderadas para conseguir “dar a volta” à situação: o problema da capacidade, ou melhor, o *excesso de capacidade*, e o problema da *natureza da procura* para o produto dessa indústria.

Não tendo optado por abandonar o sector, a situação era complexa e difícil, com clientes muito exigentes, face à débil procura do mercado, fornecedores com solicitações cada vez mais fortes de outros sectores, nomeadamente da indústria de marroquinaria, a par de uma feroz rivalidade entre concorrentes, a praticarem preços suicidas.

O seu plano começou a ser realizado quando conseguiu convencer cinco dos seus concorrentes nacionais a fazer uma fusão das seis empresas, o que deu origem à COMFEL.

Sabia que tinha que refocar o negócio e desenvolver um produto mais selectivo, de alta qualidade, totalmente feito à mão, com feltros de pelo de animal (a produção de chapéus com feltros de matérias artificiais para o segmento baixo foi totalmente descontinuado). Mas também maximizando as fortes competências da mão-de-obra que possuía. O conhecimento acumulado que os operários da empresa tinham adquirido ao longo de décadas era um capital que tinha que saber incorporar no produto.

Foi assim que a COMFEL “foi pelo mundo fora” à procura de clientes, liderada por um jovem quadro, contratado após a fusão, e que tinha já uma sólida experiência internacional. E assim se foi encontrando, novos clientes, sendo hoje fornecedora de 50% dos chapéus para cowboys, através do seu distribuidor exclusivo, localizado em Houston, no Estado americano do Texas. Mas também os chapéus negros de aba larga que os judeus ortodoxos usam, são confeccionados pela COMFEL, avaliando-se que a quota da empresa neste segmento seja da ordem dos 20%. Um outro segmento importante tem sido o dos *ateliers* dos grandes costureiros, como a Prada e a Hermès, que regularmente, criam e encarregam a COMFEL de produzir os seus modelos. Neste caso, não só em feltro, mas também em chinchila e marta. Em termos geográficos a COMFEL tem as suas vendas distribuídas pelos EUA, México, Bolívia, Brasil Colômbia, Argentina, Venezuela, Canadá, Nova Zelândia, Austrália, Coreia, Japão, e um pouco por toda a Europa, não tendo porém neste momento nenhum activo fora do país.

O sucesso da COMFEL também se deve a ser ela própria a produzir os feltros de pêlo a partir da pele de coelho. Nos últimos anos, este tipo de pele tem sofrido fortes aumentos de preço, como reflexo do aparecimento de novos fabricantes de feltro oriundos da China e da Índia, mas também porque a indústria de marroquinaria tem aumentado a sua procura, tendo-se mesmo transformado na principal cliente da indústria de peles, o que tem criado à indústria de feltros algumas dificuldades de abastecimento junto dos principais fornecedores de peles. A qualidade das peles que estão na origem de um bom feltro é absolutamente decisiva, e os principais fornecedores conseguem mesmo manter uma consistência na qualidade dos seus produtos fidelizando os seus clientes.

A atenção aos custos tem, naturalmente, sido constante, com controlo de todos os *inputs*, bem como nos processos de fabricação, inteiramente desenvolvida em Portugal, de forma a melhorar a eficiência, mas sem prejudicar a sua já forte capacidade de produção flexível, e continuar a cumprir com todos os clientes, rigorosamente, os prazos

de entrega. Embora os efeitos dos concorrentes asiáticos se faça sentir nos segmentos de baixo preço, estes não têm conseguido constituir-se em ameaça no segmento de alta qualidade. E isto, apesar do esforço que estes novos produtores asiáticos, vêm fazendo, particularmente através da cópia dos produtos quer da COMFEL, quer dos outros principais produtores europeus. Mas há que estar atento, pelo que os custos de produção têm que merecer uma forte vigilância, sem que isso acarrete qualquer quebra na alta qualidade.

A Administração da empresa dispõe agora do relatório que uma Consultora Internacional elaborou, a seu pedido, sobre as três principais fábricas de chapéus da Europa, já que está em marcha o processo de uma grande aquisição por parte da COMFEL de um dos seus principais concorrentes internacionais. Se conseguir realizar este investimento o projeto de médio prazo é fazer mais duas aquisições, igualmente de dois grandes concorrentes, um na cidade do México e o outro na Austrália, qualquer deles com boas instalações fabris.

A reunião do Conselho de Administração (CA) convocada para tomar a decisão da aquisição do concorrente europeu acabou por nada decidir sobre esta matéria, já que um dos Administradores, responsável pela área da Produção, questionou a decisão e chamou a atenção do CA para a inoportunidade de tal aquisição, não só porque a COMFEL iria agravar o seu endividamento, pois ainda estavam a liquidar o empréstimo contraído, há um ano, para a aquisição da empresa de Leiria, a SP-Sociedade Pecuária Lda. E o mesmo Administrador foi mesmo mais incisivo quando declarou que *“devíamos refletir em todo o processo de integração do negócio da criação de coelhos que esteve na origem da aquisição da SP. Por certo que todos analisaram os elementos que a contabilidade nos acaba de fornecer, que reporta um ano após a nossa aquisição da SP, que a nossa margem regista uma ligeira quebra, e que a origem dessa realidade está justamente nos custos que temos na produção das peles. Eu estive de acordo quando decidimos comprar a SP e integrá-la na nossa empresa. A situação que então enfrentámos de escassez de matéria-prima, de falta de cumprimento dos prazos de entrega por parte dos nossos fornecedores, de alguma quebra de qualidade das peles compradas, e até de pressão para alterar preços previamente acordados, era insustentável, pelo que apoiei que entrássemos na indústria pecuária de criação de coelhos. Permitam-me que relembre o processo:*

*- para obviar aos problemas que os nossos fornecedores de peles de coelho nos estavam a criar decidimos comprar a SP, integrando na COMFEL todos os ativos e passivo.*

*- o nosso Director de compras de peles passou a ser o responsável pela exploração pecuária, só que ele sabia e sabe muito de peles mas não saberá muito da criação de coelhos e incompatibilizou-se logo com o então responsável na SP, pelo que tivemos que despedir este e contratar um novo técnico*

*- uma percentagem importante das peles que a nossa exploração produz não tem qualidade para ser transformada nos feltros de alta qualidade que estão na base dos nossos chapéus, o que nos tem obrigado a continuar a comprar peles a um antigo fornecedor. Não são grandes quantidades, é certo, mas...*

*- essas peles de menor qualidade têm que ser vendidas pelo nosso Departamento de Marketing e Vendas, e a verdade é que esse trabalho está, pelo menos aparentemente, a ser realizado de forma muito deficiente. Temos muito stock destas peles.*

*Tenho tentado aqui nas reuniões do CA agendar estas questões que se prendem com a integração do negócio da SP na nossa estrutura, mas nunca fomos, provavelmente, suficientemente determinados a enfrentar os problemas. Agora que a contabilidade forneceu o real custo das peles que estamos a produzir em Leiria, neste primeiro ano, vemos que o nosso custo é já ligeiramente superior ao preço que tínhamos antes da integração. Repito, eu estive de acordo com a aquisição da SP, mas provavelmente haveria outra solução na altura que melhor servisse o nosso objetivo. Na Europa nenhum dos nossos concorrentes fabricantes de chapéus tem este modelo de negócio tão integrado. Alguns, como nós, produzem os feltros, mas não as peles. O que estará a falhar? Porque estamos a ter estes resultados? Terá sido por não termos previsto incentivos aos quadros responsáveis pela exploração deste novo negócio?*

O CA concordou em adiar a decisão quanto à aquisição do concorrente europeu, e decidiu criar um grupo de trabalho para escrutinar todo o processo de integração do negócio da SP na estrutura da COMFEL, e propor as medidas que julgarem adequadas para corrigir o que estiver a funcionar deficientemente.

Questões a considerar para o estudo deste caso:

A COMFEL é uma empresa de sucesso. Soube enfrentar com grande sabedoria e competência uma situação difícil quando o mercado se alterou, redefiniu a sua estratégia, soube criar uma Vantagem Competitiva com base nos seus valiosos recursos e capacidades. Tendo como pano de fundo a Estratégia de Negócio seguida pela COMFEL no seu processo de “turn around”, e a ameaça dos seus fornecedores de peles de coelho, que são a matéria-prima para a transformação em feltros:

- Defina o modelo de Integração Vertical que a COMFEL seguiu.

Relatos recentes revelam que esta Estratégia de Empresa – Integração Vertical-, não estará a criar o valor que a empresa esperava.

- Discuta a opção que a empresa fez quando decidiu pela Integração Vertical, avaliando se esta estratégia contribuiu para a sustentabilidade da sua Vantagem Competitiva.

(não deixe de abordar a situação criada pela ameaça do “oportunismo” dos seus fornecedores, das capacidades que disporia para ter sucesso na sua implementação, da questão da flexibilidade associada a esta estratégia e ainda as questões da Organização para implementar a Integração)