

**Leia com atenção as perguntas que lhe são colocadas e justifique as suas respostas. Não é permitida a consulta.**

**Responda ao grupo 1 numa folha e ao grupo 2 noutra folha.**

### **Farfetch: O *marketplace* digital da moda de luxo**

O mercado de luxo está em expansão, o que aliado à crescente adoção de tecnologias por parte dos consumidores a nível mundial, tem permitido a emergência de novos mercados e novos modelos de negócio. A Farfetch, o *marketplace* digital de moda fundado por José Neves, oferece produtos de uma seleção de cerca de 900 boutiques de moda em todo o mundo. A empresa é frequentemente comparado à Yoox Net-a-Porter (YNAP), a retalhista on-line de luxo recentemente adquirida pela Richemont pelo valor de € 2,7 biliões. A comparação entre a Farfetch e Net-A-Porter (YNAP) faz sentido à superfície, mas olhando de forma mais aprofundada, as duas empresas têm modelos de negócios bastante diferentes.

Tanto a Farfetch como a Yoox Net-A-Porter (YNAP) concentram-se no segmento de moda multimarcas de luxo. No entanto, a YNAP é uma retalhista de comércio electrónico que controla toda a cadeia de valor, desde o relacionamento e interação com o cliente, à gestão de stocks, ao tratamento e satisfação das encomendas, e à apresentação digital das marcas. E, muito embora seja detida por Richemont, a YNAP tem um relacionamento profundo e duradouro com as marcas LVMH (Louis Vuitton) e Kering. Os grupos LVMH e Kering são detentores de um grande número de marcas de luxo e têm lojas que poderiam ser consideradas concorrentes da YNAP, mas acabam por fazer parcerias. Por exemplo, a YNAP opera lojas online de referência para muitas marcas Kering, incluindo Bottega Veneta, Balenciaga e YSL.

Por outro lado, a Farfetch opera como um *marketplace*, criando parcerias fundamentalmente com retalhistas independentes que oferecem a sua gama de produtos através da plataforma online da Farfetch. No entanto, são os retalhistas que tratam da satisfação e envio da encomenda, e quando os produtos são vendidos, a Farfetch recebe uma comissão sobre as vendas. A estratégia da Farfetch é assim formar parcerias mutuamente benéficas com retalhistas. Para além disso, enquanto líder tecnológico, a empresa tem vindo a oferecer a sua solução de comércio online a algumas marcas de luxo, que assim utilizam a plataforma tecnológica desenvolvida pela Farfetch para gerir o comércio electrónico da sua marca, nomeadamente a Manolo Blahnik, Christopher Kane, DKNY e Thom Browne. Apesar de ser atualmente um negócio de menor dimensão, trata-se de uma área com potencial.

A diferença com a YNAP é marcante. “É importante pensar na Farfetch, mais como uma empresa de tecnologia do que como um retalhista de moda”, diz Katie Smith, da EDITED, uma empresa de *data analytics* na área do retalho. “Eles não têm nenhum inventário, mas são agregadores dos diferentes retalhistas que usam a sua plataforma. É uma grande diferenciação no mercado, o que permite que possam oferecer uma grande variedade de produtos sem os riscos e custos envolvidos.”

Nesta era do comércio online, a Amazon é a grande líder global, optando por uma abordagem muito mais abrangente, mas não cobrindo o mercado de moda de luxo. Por sua vez, a Farfetch aposta na criação de uma experiência omnicanal excelente e única para a moda de luxo, mas não tenta integrar o seu negócio de plataforma online com o retalho de uma forma tradicional. Em vez disso,

a Farfetch começou no mundo da tecnologia e usa as competências digitais desenvolvidas para apoiar as operações diárias da sua grande rede de retalhistas físicos, trazendo cerca de 2 milhões dos compradores de moda de luxo do mundo virtualmente à sua porta.

“Na verdade, achamos que o futuro da moda de luxo vai estar centrado nas lojas físicas, o que eu sei que é irónico para uma empresa tecnológica”, diz o CEO e fundador da Farfetch, José Neves, numa entrevista à Fast Company. “Nós não somos um retalhista. Estamos aqui para ajudar marcas e retalhistas a descobrir qual é a experiência de luxo de 2020 e do futuro. Queremos ser a plataforma para a indústria de moda de luxo global.” No entanto, a Farfetch considera que a YNAP tem uma melhor gestão do relacionamento com os clientes de luxo. Nesse sentido, a Farfetch tem vindo a procurar melhorar o diálogo e o acompanhamento dos seus clientes ao longo do processo de compra.

Tal como qualquer retalhista, o tráfego de clientes é uma medida de sucesso, e a Farfetch oferece um grande tráfego aos retalhistas seus parceiros através da sua plataforma. Em 2017, a média de visitantes foi de 2,6 milhões por mês, que representa um aumento de 23% em relação a 2016. Por outro lado, a YNAP teve uma média de 2,1 milhões de visitantes mensais em 2017, número que se manteve face a 2016. “O crescimento on-line da Farfetch é impressionante”, diz Liron Hakim-Bobrov, da SimilarWeb, “enquanto a Net-a-Porter está a estagnar.” A Farfetch também tem sucesso a transformar os visitantes em clientes, de acordo com dados da EDITED. Com um valor médio de encomenda de 595 dólares, a venda de produtos no mercado americano aumentou 66,8% em 2017. A gama de produtos oferecidos também aumentou 33% nesse ano, fruto das novas parcerias com uma ampla gama de retalhistas de moda, grandes e pequenos. No entanto, enquanto a receita aumentou 74%, para 151,3 milhões de libras, as perdas também subiram 18%, para 34 milhões de libras, enquanto a YNAP continua lucrativa.

Aproveitando-se da expansão do comércio online e do mercado de luxo, bem como do apetite dos investidores por esse mercado, a Farfetch lançou uma Oferta Pública de Venda no New York Stock Exchange (NYSE) em 2018. Esta operação foi muito bem sucedida e permitiu um encaixe financeiro muito significativo. A capitalização bolsista (valor de venda de cada ação no mercado\* número de ações) chegou a ultrapassar os 8 biliões de dólares. No início de 2019, a capitalização bolsista da Farfetch era de 6,29 biliões, enquanto que a da YNAP era de 5,56 biliões.

## **Grupo 1**

**a) Faça a análise SWOT da Farfetch, indicando propostas de ação baseadas nesta análise (8)**

**Descrição teórica da análise SWOT e da sua análise cruzada para gerar recomendações. (20%)**

### **Strengths (20%)**

- Competências tecnológicas no desenvolvimento e gestão da plataforma online
- Experiência de compra de artigos de luxo excelente, patente no crescimento de clientes e vendas, e na taxa elevada de concretização das vendas.
- Estrutura mais leve: ““They don’t hold any stock, but are an aggregator. It’s a great point of difference in the market which enables them to have a huge assortment without the risks involved.”

- Grande base de clientes em crescimento: "In 2017 it averaged 2.6 million US visitors per month, a 23% increase over traffic in 2016. Net-a-Porter, on the other hand, lagged in US visitors with 2.1 million guests monthly in 2017, and on par with 2016." + Farfetch and offers significant opportunity for continued growth against YNAP which primarily relies on customers searching out its name.

- Crescimento continuado das parcerias; "Its rapid product-range growth comes thanks to its rewarding partnerships with such a wide range of fashion retailers, large and small.

- Capacidade de encaixe financeiro com o IPO, que lhe permite potencialmente crescer

- Boa capacidade de servir bem o seu segmento específico de moda de luxo

### **Fraquezas (10%)**

- Pior gestão do relacionamento com o cliente: "One thing that Farfetch will need to concentrate on in the coming year is enhancing its customer engagement," she says. "In Farfetch's content perspective and online conversation, it comes across as more of a tech-company than Net-a-Porter, which has a more touchy-feely online narrative."
- Prejuízos: "However, while revenue rose by 74% to £151.3 million, losses also rose by 18% to £34 million, while YNAP remains profitable"
- Menor controlo da cadeia de valor

### **Oportunidades (10%)**

- Expansão do comércio online e crescente utilização por parte dos consumidores
- Expansão do mercado de luxo
- Interesse dos investidores por novos modelos de negócio novos negócios
- Procura crescente de soluções de comércio electrónico pelas marcas de luxo

### **Ameaças (10%)**

- Concorrência bem estabelecida no Mercado e de dimensão semelhante: YNAP
- Concorrência com melhor gestão do relacionamento com o cliente "In Farfetch's content perspective and online conversation, it comes across as more of a tech-company than Net-a-Porter, which has a more touchy-feely online narrative."
- Importância das lojas físicas na atualidade e no futuro para o segmento de luxo
- Eventualmente, um potencial interesse (não muito patente) dos grande players pelo mercado de luxo...

### **Oportunidades para a empresa (10%)**

Continuar a apostar no mercado de moda de luxo, oferecendo uma solução excelente para clientes e parceiros - o seu mercado atual continua a ter grande potencial

Oportunidade de explorar mais o desenvolvimento e oferta de soluções de comércio electrónico às marcas de luxo

### **Oportunidades para o mercado e não para a empresa (5%)**

Mesmo que o comércio online esteja a crescer globalmente, não interessa à Farfetch expandir-se fora dos mercados de luxo (e.g. amazon)

### Ameaças Neutralizadas (5%)

No seu mercado core, a Farfetch está bem segura face à concorrência da YNAP.

### Áreas que requerem atenção (10%)

A pior gestão do relacionamento com o cliente pode ser uma questão a ter em atenção, dado que os concorrentes com a YNAP podem aproveitar isso para atacar o mercado da Farfetch.

Outra área a ter em atenção pode ser a rentabilidade. É certo que a Farfetch tem privilegiado o crescimento em relação à rentabilidade, mas é importante trabalhar esta componente, especialmente porque a YNAP é rentável.

### b) Caracterize a estratégia de negócio da Farfetch, indicando as suas vantagens e riscos (5)

teoria	Aplicação ao caso
<p>(15%) breve explicação das estratégias de negócio: diferenciação, liderança pelo custo, foco para as duas opções e integração.</p> <p>(10%) Novas estratégias: dinamismo e inovação, outsourcing estratégico</p>	<p>(10%) Estratégia da Farfetch – <b>diferenciação e foco no Mercado de moda de luxo</b></p> <p>(15%) <b>Elementos de diferenciação:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevada gama de produtos e de marcas, assente na variedade de parcerias</li> <li>- oferta de uma solução de comércio online diferenciadora, assente nas suas competências tecnológicas</li> <li>- experiência de compra excelente</li> </ul> <p>(15%) Elementos de foco</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a Farfetch especializa-se no comércio online de moda de luxo, e dentro desse segmento, especializa-se num negócio de plataforma (não oferece a solução completa de cadeia de valor de retalho)</li> </ul> <p>(5%) Podem falar em outsourcing estratégico, uma vez que a Farfetch é uma plataforma.</p>
<p>(10%) vantagens e riscos da estratégia de diferenciação e foco</p>	<p>(20%) Vantagens da estratégia da farfetch:</p> <p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- (foco) a Farfetch concentra-se num segmento que serve bem e que não está bem servido por concorrentes generalistas como a amazon</li> <li>- (diferenciação) fidelização e imagem de marca que funcionam como proteção de concorrência.</li> </ul>

	<p>Desvantagens</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- (foco) o segmento pode atrair os grandes concorrentes generalistas como a amazon; a farfetch tem que mostrar constantemente que consegue server bem o segmento de moda de luxo.</li> <li>- (Diferenciação) a Farfetch tem de estar sempre a manter a sua diferenciação, especialmente em relação à YNAP, que a pode imitar. Necessidade de manter a diferenciação que justifique a diferença de preços face ao comércio electrónico mais generalista.</li> </ul>
--	---

## Grupo 2

A Farfetch planeia continuar a captar novas marcas de luxo para a sua plataforma. Para adicionar uma nova marca ao seu portfólio a Farfetch tem os seguintes custos:

Rúbrica	Valor
Custo de produção de catálogo online por ano (fotos, informação, etc.)	100.000 dólares
Custos de desenvolvimento IT por ano	150.000 dólares
Custos de transação	20 dólares por encomenda

O valor médio da encomenda da marca está alinhado com o valor médio de encomenda indicado no texto. A Farfetch irá cobrar uma margem de 30% do valor de cada encomenda. Trata-se de uma marca em grande expansão e espera-se que tenha 10.000 encomendas anuais. Uma agência especializada em marketing e produção online, oferece um serviço de produção de catálogo, cobrando 20 dólares adicionais por encomenda.

- a) **Considerando o valor de encomenda referido no texto, calcule o ponto crítico de ambas as alternativas. Represente graficamente e analise a rentabilidade e o risco de cada alternativa e faça uma recomendação à Farfetch (7).**

### Cálculo do Ponto Crítico (30%)

Alternativa A

$Pvu = 0.3 * 595\$ = 178.5\$$  (cálculo errado do pvu desconta 15%)

$Cvu = 20\$$

$RF = 0$

$CF = 250\ 000\$$

$Pto\ Crítico = 250\ 000 / (178.5 - 20) = 1578\ encomendas$

Alternativa B

$Pvu = 178.5\$$

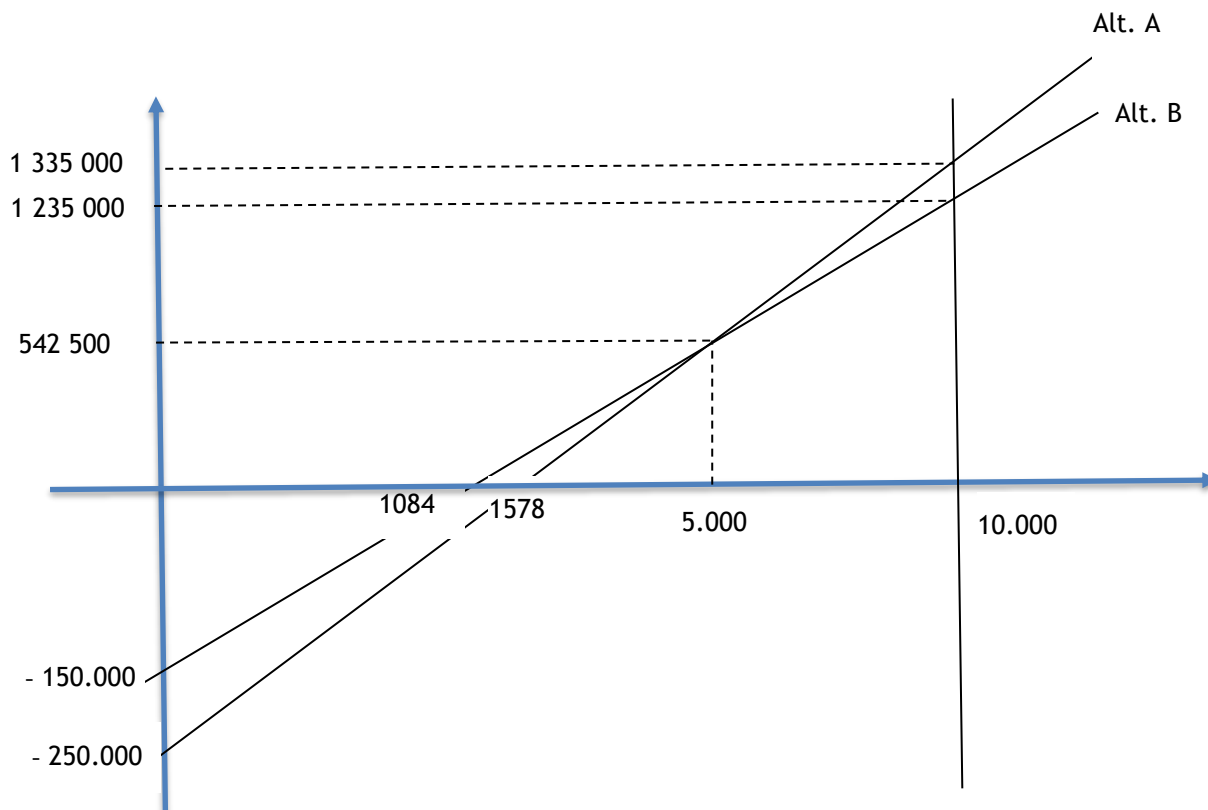
$Cvu = 40\$$

$RF = 0$

$$CF = 150\,000\$$$

$$\text{Pto Crítico} = 150\,000 / (178.5 - 40) = 1084 \text{ encomendas}$$

### Representação gráfica e respetivos cálculos de suporte (40%)



$$158.5Qtd - 250\,000 = 138.5Qtd - 150\,000$$

$$Qtd = 5\,000$$

Resultado (para  $Qtd=5\,000$ ) = 58 500 000 (desconta 5% para quem não fez o cálculo do resultado para  $Qtd=5000$ )

Para 10.000 encomendas (desconta 5% para quem não fez este cálculo)

$$\text{Resultado(A)} = 1.335.000$$

$$\text{Resultado (B)} = 1.235.000$$

### Análise do risco e da rentabilidade (30%)

Definição do ponto crítico: quantidade que uma empresa tem que vender para que a sua receita igual os seus custos. (quem não apresenta, desconta 5%)

A alternativa B apresenta um menor risco, uma vez que o ponto crítico é menor.

Porém a solução inicial (alternativa A), para um volume de vendas superior a 5000 encomendas, apresenta resultados superiores.

A contratação de uma agência de marketing (alternativa B) não trás os resultados desejados, pois se a base de clientes expandir, os resultados serão inferiores à solução inicial. Além disso, um ponto crítico de 1578 encomendas será perfeitamente atingível para a Farfetch e a estimativa é de 10 000 encomendas.