

Leia com atenção as perguntas que lhe são colocadas e justifique as suas respostas.

Não é permitida a consulta.

É permitida a utilização de calculadoras simples, não alfanuméricas, não programáveis, incluindo calculadoras científicas.

Não é permitida a utilização de calculadoras gráficas.

Responda às questões do Grupo 1, Grupo 2 e Grupo 3 em folhas separadas

Adaptado de Portugal Têxtil, 02.2020 e Jornal de Negócios, 04.2017

A Adalberto Estampados é líder europeia na arte de estampar tecidos. A maioria das vendas realiza-se no mercado europeu. Os principais mercados são Espanha, França, Inglaterra e Alemanha. Os produtos destinam-se a dois segmentos: moda e vestuário e têxteis-lar. A principal atividade da empresa está na fase final da cadeia de valor da indústria têxtil. A Adalberto Estampados acrescenta estampados, cor, toque e suavidade aos tecidos. A empresa tem inovado constantemente para acrescentar vários tipos de acabamentos que tornam os tecidos mais macios e mais agradáveis, assim como outras tecnologias anti-uv e antibacterianas e o tratamento ‘easycare’ que dispensa passar as peças a ferro. No início da 2020, a Têxteis Adalberto defendia que a sustentabilidade, inovação e responsabilidade social são os três pilares com os quais a empresa portuguesa desenvolve a sua atividade.

Na Smart Creation em Fevereiro de 2020, dedicada à criação responsável, a Adalberto mostrou «uma coleção 100% reciclada ou sustentável», onde se destacaram não só as matérias-primas – nomeadamente orgânicas e recicladas – mas também processos produtivos com os mesmos princípios. A isso juntam-se ainda acabamentos funcionais. Foi o caso do Bioactive, já apresentado também na aplicação em têxteis-lar. «É um antibacteriano biodegradável, que faz com que os produtos sejam lavados menos vezes, a temperaturas mais baixas e em programas mais curtos, usando menos água», explica a CEO.

Esta diferenciação tem atraído os compradores à Adalberto. «Clientes que trabalham connosco vieram ver novos acabamentos que não conheciam. Já recebi designers criativos que trabalham para gamas médias e altas e tive uma surpresa agradável de uma marca de desporto muito interessante e muito conhecida, que veio aqui ter uma conversa connosco», desvenda.

Embora presente também no negócio dos têxteis-lar, é na moda, nomeadamente nos tecidos e na confeção, que atualmente representa 50% da atividade, que a Adalberto quer continuar a crescer. «Queria que a moda representasse cerca de 65%», confessa. Em 2019, a Adalberto, que empregava 385 pessoas, registou um volume de negócios próximo dos 30 milhões de euros. «Não crescemos, mas não diminuímos, invertemos a curva. Foi um ano essencialmente de consolidação do negócio da empresa e agora é só crescer», aponta Susana Serrano. «Acredito que este ano chegaremos aos 40 milhões», acrescenta.

In Portugal Têxtil, 27.07.2020: Máscara da Adalberto inativa Covid-19

A chegada da pandemia Covid-19 a Portugal em março 2020 fez disparar a procura por equipamento de proteção. Muitas empresas portuguesas rapidamente se adaptaram e começaram a produzir máscaras de proteção individual, entre elas a Adalberto. A solução desenvolvida pela Têxteis Adalberto, que está a ser comercializada também pela MO (empresa do grupo Sonae na área do retalho têxtil), tem a capacidade de inativar o SARS-CoV-2. Apesar da empresa estar já convencida desta capacidade, os testes realizados pelo Instituto de Medicina Molecular (iMM) comprovam agora que neutraliza o vírus, mesmo após 50 lavagens.

A [máscara](#), constituída por quatro camadas distintas, começou a ser desenvolvida ainda em março e incorpora diferentes tecnologias, incluindo um antimicrobiano e a capacidade de perfurar a membrana de vírus e bactérias. «Desenvolvemos um antimicrobiano que atrai os vírus e bactérias e, por ação mecânica, perfura as membranas. Com essa rotura, os vírus ficam inativos e as bactérias

morrem, isto sem libertação de nenhum composto químico – a nossa tecnologia fica na fibra e é biodegradável», explicou ao Portugal Têxtil Hugo Miranda, diretor de inovação na Adalberto. Desde cedo a empresa acreditou que o desenvolvimento permitiria inativar o vírus, mas só agora ficou comprovado, graças aos testes do Instituto de Medicina Molecular João Lobo Antunes (iMM). «Estávamos muito confiantes», referiu Hugo Miranda.

Em Julho de 2020, a MOxAd-Tech, como foi batizada a versão comercializada pela MO (empresa da Sonae), já tinha vendido mais de 1 milhão de unidades, apesar de o preço de venda de 10€ ser acima da média do mercado. Em comunicado, Susana Serrano, CEO da Adalberto, considera que a MOxAd-Tech «tornou-se possível por existir uma cooperação entre várias entidades distintas, que colocaram o seu conhecimento e capacidade ao serviço da comunidade para ajudar na proteção das famílias portuguesas», destacando, assim, o contributo da MO, marca de retalho da Sonae Fashion, do iMM, do CITEVE e da Universidade do Minho.

Também para Francisco Pimentel, administrador da MO, «este projeto é um excelente exemplo de cooperação entre instituições nacionais para criar um produto inovador e disponibilizá-lo às famílias num prazo muito curto. Os testes do iMM vieram comprovar a nossa afirmação de que a MoxAdTech é melhor máscara de proteção social, reforçando todas as certificações já conquistadas. Estamos cientes da importância deste projeto para a comunidade e orgulhosos por, em conjunto com os nossos parceiros, estarmos a cumprir a missão da Sonae de levar os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas».

Desde que começou a comercialização, foram já vendidas mais de um milhão de unidades, com a máscara a ter igualmente certificação em Espanha e França e estar disponível não só na MO, mas também no Continente e na Well's, do universo Sonae, assim como no website Ad-Tech, da própria Adalberto.

Grupo 1

- a) Tendo por base a informação contida no texto, e o que conhece sobre competências centrais, como explica que a Adalberto tenha conseguido avançar com tanto sucesso dos têxteis-lar e da moda para os equipamentos de proteção social? O que está na base do sucesso dessa estratégia? (6 valores)

Teoria (40%)	Aplicação (60%)
Caracterização das competências centrais em termos de recursos e capacidades que contribuem decisivamente para o valor percebido pelo cliente, são únicas e diferenciadoras, e difíceis de imitar, e servem de base ao desenvolvimento de vantagens competitivas. (20%)	Caracterização das competências centrais da Adalberto (30%)
Explicar que as mesmas competências centrais podem ser usadas em diferentes mercados, desde que se encontre um bom fit entre essas	Tendo em consideração a informação do texto e para a resposta à pergunta, as competências centrais relevantes para o desenvolvimento da MOxAd-Tech são: - As competências centrais no desenvolvimento e produção de têxteis técnicos, (e.g.

<p>competências (internas) e as condições (externas) do mercado. (20%)</p> <p>Aceita-se que se diga que as competências centrais servem de base ao desenvolvimento de vantagens competitiva, permitindo dessa forma oferecer num mercado uma solução única e que contribui decisivamente para o valor do cliente, difícil de imitar, e que permite obter lucros acima da média.</p> <p>No entanto, competências centrais (ambiente interno) são diferentes de vantagens competitivas, sendo que estas últimas requerem que essas competências internas sejam aplicadas num dado mercado e permitam o fit que leva a vantagens competitivas. Assim, descrever as competências centrais como soluções, produtos, serviços que têm uma vantagem competitiva no mercado não é aceite como resposta.</p>	<p>nomeadamente as tecnologias anti-uv e antibacterianas que tinha no início de 2020).</p> <ul style="list-style-type: none"> - As competências centrais de inovação na área têxtil, porque a empresa tem inovado constantemente e tem estado sempre na vanguarda da área têxtil. - As competências ligadas ao desenvolvimento de produtos sustentáveis pode ser identificada como competência autónoma, ou como integrada nas duas anteriores. <p>Alavancagem das competências da Adalberto para passar da moda e têxtil lar para a proteção social em tempos de COVID 19.</p> <p>Apresentar os três pilares (inovação, sustentabilidade e responsabilidade social) como competências centrais justificando que a responsável da empresa os identifica como pilares não é aceite como resposta. A justificação da identificação de competências centrais deve ser fundamentada com base nos critérios teóricos da sua identificação. Por exemplo, o texto não fornece informação que permita afirmar que a responsabilidade social consubstancia uma competência que contribui decisivamente para o valor percebido pelo cliente, é única e diferenciadora, difícil de imitar, e serve de base ao desenvolvimento de vantagens competitivas.</p> <p>(30%) Explicar que a empresa alavanca as suas competências centrais de produção e inovação</p>
---	---

	<p>nos têxteis técnicos para entrar no novo mercado de máscaras de proteção social, uma vez que percebeu e foi capaz de explorar o seu conhecimento nos têxteis anti-bacterianos para ir ao encontro das necessidades dos clientes neste novo mercado e assim desenvolver aí uma vantagem competitiva.</p> <p>Eventualmente as respostas podem usar o conceito de dynamic capabilities, o que será considerado um extra. No entanto, uma vez que a pergunta se centra nas competências centrais, tal não é exigido.</p>
--	---

b) Como enquadraria a estratégia da Adalberto nas estratégias de negócio genéricas de Porter? (4 valores)

Teoria (40%)	Aplicação (60%)
<p>Definir as estratégias genéricas de Porter e explicá-las (diferenciação, liderança pelo custo, foco, integração).</p> <p>A definição de outras estratégias não é valorizada, porque não faz parte da pergunta.</p> <p>O modelo de 5 forças de Porter é um instrumento de análise externa, e não um modelo de análise e caracterização de estratégias.</p>	<p>Identificar a estratégia da Adalberto como diferenciação, justificando, por um lado, com as características diferenciadoras técnicas de proteção (capacidade de inativar vírus e bactérias), resistência (50 lavagens), inovação e qualidade (outras características podem também ser apontadas para fundamentar a resposta, desde que sejam consistentes com a diferenciação).</p> <p>Por outro lado, justificar que a empresa cobra um prémio por esta diferenciação, uma vez que o preço de venda é superior ao da concorrência, o que tem feito com sucesso dado o número de unidades já vendidas.</p>

Grupo 2

- a) Tendo por base a informação do texto e que conhece sobre estruturas organizacionais, como caracterizaria a estrutura organizacional criada para o desenvolvimento da nova máscara? Que vantagens e riscos traz esta estrutura à Adalberto ? (4 valores)

Theory	Practical application
Explicação breve das estruturas organizacionais (30%)	<p>(40%) Identificação da estrutura organizacional em rede, justificando com o desenvolvimento da máscara através da colaboração de múltiplas entidades complementares, em que a Adalberto assume um papel central.</p> <p>(30%) Vantagens: concentração e alavancagem das competências da Adalberto nos têxteis técnicos e na inovação na área têxtil, complementadas com as competências dos parceiros da rede para em conjunto serem capazes de oferecer esta solução ao mercado (que a Adalberto não conseguiria sozinha).</p> <p>Desvantagens: complexidade da gestão de rede e dependência dos parceiros.</p>

Grupo 3

(qualquer semelhança entre estes dados e a realidade é mera ficção)

Motivada pelo sucesso de produtos de proteção individual, nomeadamente de máscaras com tecnologia antibacteriana e antivírica, em Março de 2020 a Têxteis Alberto está a estudar o lançamento de uma nova linha de máscaras com características superiores às da concorrência. Estas máscaras, intituladas de MU ALxTech, incorporam uma substância perfumada, que neutraliza os odores, mesmo após várias horas de utilização, e melhora a capacidade de filtragem. Esta substância é comercializada por um fornecedor da Têxteis Alberto que permite que a mesma seja incorporada nas máscaras mediante um pagamento inicial de 1.000.000€ acrescido de royalties de 5% sobre o

preço de venda de cada máscara (Alternativa A). Em alternativa, a Têxteis Alberto poderá licenciar esta substância por 6.000.000€ e incorporá-la nas suas máscaras sem custos adicionais (Alternativa B). Cada máscara custará 4€ a produzir. A Têxteis Alberto estima vender 2.000.000 de máscaras. Os retalhistas que vão comercializar as Mu AlxTech cobram uma margem de 30% sobre o preço de venda. Mu AlxTech serão comercializadas a um preço unitário de 10€.

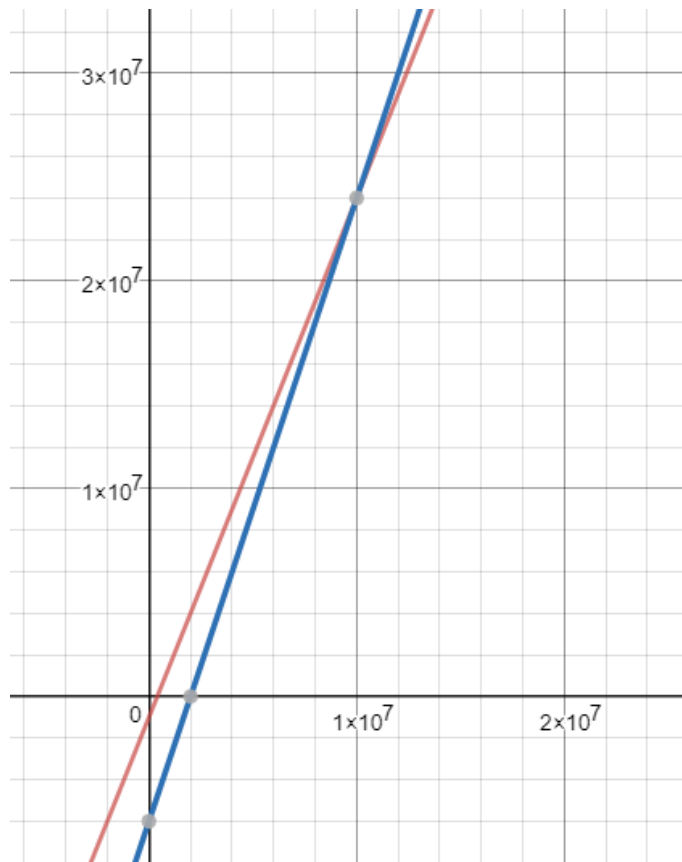
- a) Com base nos dados fornecidos indique qual das alternativas a Têxteis Alberto deve escolher, calculando o ponto crítico para cada alternativa e avaliando a sua rentabilidade e risco baseado na estimativa de vendas apresentada. Represente graficamente ambas as alternativas. (6 valores)

- Definição do Ponto Crítico (5%): É a quantidade de produtos que uma empresa tem que vender para que a sua receita seja igual aos seus custos.
- Cálculo do Pto Crítico para ambas as alternativas 30% (15% + 15%)

Alternativa A	Alternativa B
<p>Custos Variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> Custo Produção = 4€/máscara Margem Retalhista = 30% x 10€ = 3€ Royalties = 5% x 10€ = 0,50€ <p>Custos Fixos = 1.000.000€</p> <p>Receita Variável = 10€</p> <p>Receita Fixa = 0 €</p> <p>Pto Crítico (A) = $1.000.000 / (10 - 4 - 3 - 0,50) = 400.000$ máscaras vendidas</p>	<p>Custos Variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> Custo Produção = 4€/máscara Margem Retalhista = 30% x 10€ = 3€ <p>Custos Fixos = 6.000.000€</p> <p>Receita Variável = 10€</p> <p>Receita Fixa = 0 €</p> <p>Pto Crítico (B) = $6.000.000 / (10 - 4 - 3) = 2.000.000$ máscaras vendidas</p>

- Calcular o volume de vendas onde ambas as alternativas são equivalentes (20%)

$$\begin{aligned}
 -1.000.000 + 2.5x &= -6.000.000 + 3x \\
 5.000.000 &= 0.5x \\
 x &= 10.000.000 \text{ máscaras} \\
 y &= 24.000.000€
 \end{aligned}$$



- Estimativa para a previsão de vendas (20%):

Rendimento (A, $x=2.000.000$) = 4.000.000€

Rendimento (B, $x=2.000.000$) = 0

- Análise da rentabilidade e do risco (25%)

A alternativa A apresenta um risco inferior uma vez que tem um ponto crítico inferior à alternativa B. Ou seja, para atingir o break-even, na alternativa A, será necessário vender apenas 400.000 máscaras, ao invés que, na alternativa B, será necessário vender 2.000.000 de máscaras. Tendo em conta a previsão de vendas (2.000.000 de unidades), a alternativa A afigura-se mais rentável que a B (4.000.000€ vs 0€ de rendimento total). A alternativa B só seria mais rentável com vendas superiores a 10.000.000 de unidades. Uma vez que esse valor é 5 vezes superior às estimativas de vendas, será pouco provável um cenário em que a alternativa B seja preferível. Assim sendo, a Têxteis Alberto deve escolher a alternativa A, onde tem custos fixos inferiores em contrapartida do pagamento de royalties ao seu fornecedor.