

Exame 04.02.2014 (Recurso)

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.

O exame terá a duração de 1h30m, com 30 m de tolerância.

1.

A Levi-Strauss, a conhecida fabricante de jeans, já foi a líder global na indústria do vestuário. Os seus jeans eram vendidos a um preço elevado, uma vez que os consumidores de todo o mundo consideravam que o status das calças Levis valia o preço extra que tinham que pagar. De facto, na Europa e na Ásia, os jeans Levis eram frequentemente vendidos por um preço que era o dobro ou o triplo do praticado nos EUA. Neste momento já não se passa a mesma coisa. A Levis tenta actualmente baixar os seus custos de produção para sobreviver numa indústria em rápida mudança.

Os problemas da Levis surgiram devido à alteração da estratégia das outras empresas mundiais de jeans. No início dos anos 90, as outras produtoras de jeans, como a VF Corp (que tem a marca Wrangler), a Calvin Klein, ou a Polo, fizeram o outsourcing da produção para países asiáticos com custos de mão-de-obra mais baixos. Com essa descida de custos, essas empresas começaram a praticar preços mais baixos e os consumidores começaram a mudar. Para além disso, as grandes cadeias de retalho, como a Wal-Mart ou a Sears, começaram a questionar-se se valia a pena pagar tanto pelos jeans da Levis, quando podiam comercializar jeans com marca própria a um preço mais baixo e ainda ter uma maior margem do que ao vender as calças Levis. Nesse sentido, subcontrataram produtores de baixo custo noutros países e passaram a vender os jeans de marca própria. As vendas da Levis entraram em queda, à medida que mais clientes passaram a comprar com base no preço.

A Levis, que produzia tradicionalmente nos EUA e as exportava a sua produção, verificou que não podia competir com o seu modelo de negócio tradicional. Depois de obter elevados prejuízos e ver a sua quota de mercado em queda nos anos 90, viu-se forçada a fazer o outsourcing de toda a sua produção para países com custos mais baixos. Desde 1997 fechou todas as suas 35 fábricas nos EUA e despediu 30.000 trabalhadores. Este outsourcing permitiu-lhe reduzir os custos e tornar-se novamente competitiva. De facto, os seus preços baixaram tanto que voltou a vender jeans na Wal-Mart. No entanto, a pressão para a baixa dos preços faz com que os lucros também sejam baixos, e a Levis depara-se com grandes desafios para sobreviver num meio de forte concorrência.

A Levis oferece várias linhas de produtos destinadas a vários públicos. As linhas de jeans mais *fashion* e caras como o Levi's Vintage Line, Levis Red e Levis Premium estão no topo da pirâmide, seguidos pelas linhas mais baixas como a Levis Engineered jeans, Levis Silvertab e Levis Red Tab. Com os modelos mais *fashion* a Levis pretende melhorar a sua imagem e influenciar a moda. A empresa não permite aos retalhistas vender as linhas mais altas. Estes modelos destinam-se a consumidores adeptos das tendências de moda (trend-

conscious) entre 15-24 anos. Por exemplo a linha Levis Red Tab tem jeans adequados para mais de 10 a 12 tipos de corpo e estilos diferentes. Os preços também diferem nas várias linhas de jeans de mais de \$100 para as linhas mais baixas até \$25 para as mais baixas. A empresa procura inovar as suas linha com lançamento de novos produtos como a Levi's Imprint, primeiros jeans do mundo a proporcionar a liberdade de criar uma aparência exclusiva, com a cara e a personalidade de quem usa.

- a) Qual tem sido a estratégia tradicionalmente seguida pela Levis? Que mudanças de estratégia tem feito a Levis para fazer face às alterações do mercado? Fundamente as suas respostas. [3 valores]

Teórica	Aplicação
Definir as estratégias genéricas de Porter (diferenciação, liderança pelo custo, integração)	Estratégia inicial – diferenciação – explicar os elementos de diferenciação e preço mais elevado 33%
Definir novas estratégias: outsourcing estratégico 33%	Nova estratégia (33%): outsourcing estratégico, uma vez que se concentra nas competências centrais (design, marca, desenvolvimento de produto...) e externaliza a produção para países mais baratos. Nesta caracterização pode aceitar-se também a resposta de estratégia de integração, uma vez que a Levis passou a vender também na Wal-mart e reduziu os custos. Se for em complemento ao outsourcing, a resposta está completa. Se for apenas esta, terá menor pontuação.

- b) As diferentes empresas da indústria do vestuário têm feito o outsourcing da sua produção. De que forma pode o outsourcing estratégico contribuir para o desenvolvimento de vantagens competitivas? [3 valores]

Teórica 50%	Aplicação 50%
Explicar em mais detalhe o outsourcing estratégico: concentração num pequeno conjunto de competências centrais. Outsourcing de atividades que a empresa não desempenha tão bem, ou que outros fazem mais baratos. Explicar que com esta estratégia a empresa consegue especializar-se no que faz melhor, aproveitando o que os outros fazem melhor através de parcerias.	Explicar que a Levis se concentra nas atividades core, que criam mais valor: design, gestão da marca, desenvolvimento de novos produtos. Explicar que a Levis faz o outsourcing da produção, que consegue fazer mais barato noutros países.

- c) Com base na análise anterior, que estrutura organizacional deve criar a Levis para dar suporte à sua atual estratégia? Aponte as suas vantagens e desvantagens. [3,5 valores]

Teórica 50%	Aplicação 50%
<p>Explicar as estruturas organizacionais, falando brevemente das diferentes estruturas possíveis. Explicar em maior detalhe a estrutura em rede. Explicar que para dar suporte ao outsourcing estratégico, a estrutura em rede é a mais adequada.</p> <p>Explicar as vantagens (especialização nas competências centrais e aproveitamento das complementaridades dos parceiros da rede) e desvantagens (complexidade de gestão da rede, interdependência) da estrutura em rede.</p>	<p>Explicar que no caso da Levis, uma vez que a empresa optou pelo outsourcing estratégico, é importante desenvolver uma estrutura em rede que dê apoio a este outsourcing, nomeadamente criar uma rede de empresas que garantam a produção e controlo de qualidade dos seus produtos.</p>

- d) Caracterize a estratégia de segmentação da Levis. Justifique (3,5 valores)

Estratégia de segmentação

Teórica 50%	Aplicação 50%
<p>12,5%: identificação e caracterização dos segmentos:</p> <p>Definição de níveis (massas, segmentos, nicho, one-to-one) e padrões de segmentação (geográfico, sócio-demográfico, psicográfico, comportamental)</p>	<p>12,5%: Com base no texto, pode-se dizer que a Levis apresenta um MK segmentado. Aceita-se também que para além do MK segmentado (grandes segmentos), se indique que a Levis também cobre o nicho dos clientes que gostam de personalização.</p> <p>Em termos de padrões de segmentação, pode-se usar:</p> <p>Sócio-demográfico: sexo, idade, rendimento</p> <p>Psicográfico - adeptos das tendências de moda (trend-conscious), consumidores que procuram produtos exclusivos</p>
<p>12,5%: Desenvolvimento de soluções adaptadas a cada um dos segmentos</p>	<p>12,5%: Levi's Imprint, jeans personalizados</p> <p>Levi's Vintage Line , Levis Red e Levis</p>

	<p>Premium, adaptados aos segmentos de rendimentos mais elevados e mais preocupados com a moda</p> <p>Levis Engineered jeans , Levis Silvertab e Levis Red Tab, linhas dirigidas a clientes mais preocupados com o preço</p>
--	--

2.

Considere a seguinte demonstração de resultados da Pear, Lda, uma empresa dedicada exclusivamente à importação e comercialização de iTablets.

Demonstração de Resultados a 31/12/2013

Vendas	70000€
Custo das Mercadorias Vendidas	50000€
Fornecimentos e Serviços Externos (Armazém+Electricidade+Água)	5000€
Gastos com Pessoal	10000€
Resultado Operacional	5000€

- a) Considerando que o inventário de iTablets da Pear, Lda no final de 2013 era 10.000€ superior ao verificado no início do ano, qual o valor das compras de iTablets ao longo do ano de 2013? Indique todos os cálculos que efetuar. [1 valor]

R: Compras= $I_f - I_i + CMV = 10.000 + 50.000 = 60.000€$

CrITÉrios de Correção:

- 50% pela fórmula correta.
- 50% pela aplicação da fórmula (10% se apenas apresentarem o resultado?).

- b) A Pear, Lda tem uma estrutura de custos pouco flexível, pelo que todos os Serviços Externos e Gastos com Pessoal são independentes da quantidade de iTablets que a empresa vende. Considerando que em 2013 a Pear, Lda vendeu 10.000 iTablets, e mantendo-se o mesmo preço de venda e a mesma estrutura de custos expressos na Demonstração de Resultados fornecida, quantos iTablets tem que vender para obter resultados positivos no final deste ano? Indique todos os cálculos que efetuar. [2 valores]

R: $p_v = 70.000€ / 10.000 \text{unids} = 7€$

$C_v \text{unit} = 50.000€ / 10.000 \text{unids} = 5€$

$CFT = 15.000$

$RFT = 0$

$$\text{Pto. Crítico} = 15.000 / (7 - 5) = 7.500 \text{ unidades}$$

CrITÉrios de Correção:

- 40% pela fórmula correta do ponto crítico.
- 40% pelo cálculo do pv e cv
- 20% pelo resultado correto

c) O armazém da Pear, Lda está situado no norte do país. Para reforçar a presença no sul a Pear, Lda tem duas opções:

1. Aluga um novo armazém, duplicando assim os gastos com o pessoal e com serviços externos, mas mantendo o custo variável unitário de cada iTablet.
2. Fazer o outsourcing da distribuição, mantendo apenas o armazém atual e pagando a um distribuidor no sul do país 1,5€ por cada unidade vendida.

A Pear, Lda estima que poderá vender mais 5000 iTablets anualmente (além dos 10.000 previstos inicialmente) com este reforço da presença no sul do país. Não estão previstos quaisquer aumentos no preço da venda dos iTablets.

Deverá a Pear, Lda expandir-se para Sul? Indique qual das alternativas apresentadas para esta expansão será mais vantajosa para a Pear, Lda ilustrando graficamente a solução. Se não respondeu à alínea anterior assuma que, no cenário base, o preço a que os iTablets são vendidos é de 9€ e que o custo de cada um é de 7€. [4 valores]

- **R: Alternativa 1**

- $P_v = 7€$ e $C_{vunit} = 5€$
- $CFT = 30000€$ e $RFT = 0€$
- $R(\text{altA}) = 7 \times 15000 - 5 \times 15000 - 30000 = 105000 - 75000 - 30000 = 0$
- $\text{Pto Crítico} = 30000 / 2 = 15000 \text{ unidades}$

-

- **Alternativa 2**

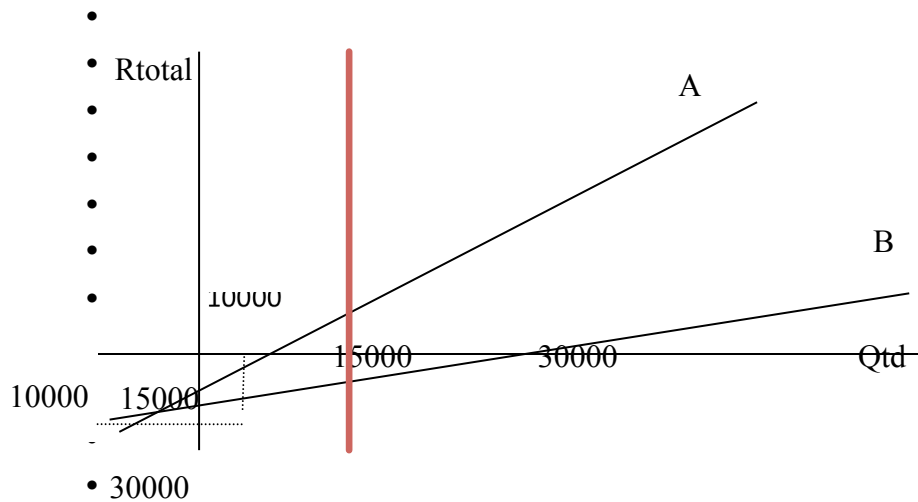
- $P_v = 7€$ e $C_{vunit} = 5€ + 1,5€ = 6,5€$
- $CFT = 15000€$ e $RFT = 0€$
- $R(\text{alt2}) = 7€ \times 15000 - 6,5€ \times 15000 - 15000 = 105000 - 97500 - 15000 = -7500$
- $\text{Pto Crítico} = 15000 / 0,5 = 30000 \text{ unidades}$

-

- $R(\text{alt1}) = R(\text{alt2}) \Leftrightarrow 2Q_{td} - 30000 = 0,5Q_{td} - 15000 \Leftrightarrow 1,5Q_{td} = 15000 \Leftrightarrow Q_{td} = 10000$

-

Qtd previstal



- De acordo com as estimativas de vendas a Pear, Lda deverá desistir da expansão para o sul do país. De acordo com a alternativa 2 terá um resultado negativo de 7500€.
- Na alternativa 1 terá um resultado nulo, mas um risco acrescido, conforme demonstrado pelo ponto crítico que sobe para o dobro. Assim sendo, também não será aconselhado a expansão do negócio. De qualquer forma para volumes de vendas superiores a 10000 unidades, deverá optar pelo aluguer de mais um armazém (alternativa A)

Critérios de Correção:

- 15%+15% pelo cálculo dos resultados para cada alternativa
- 20% pelo cálculo do ponto de indiferença
- 30% pela representação gráfica completa
- 20% pela resposta correta, fazendo a apreciação do risco e concluindo que nenhuma das alternativas