

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Frequência e Exame 1ª Época – [Data]

Duração 2h30m + tolerância de 30m

IDENTIFICAÇÃO DO ALUNO:

Nome _____

Número _____

Licenciatura _____ Turma _____

ASSINATURA DO PROFESSOR _____

NOTAS:

- O teste é SEM consulta.
- Leia com atenção as instruções, as questões e o texto proposto.
- Seja claro e sucinto nas suas respostas.
- **ESCREVA COM CUIDADO E LETRA BEM LEGÍVEL UTILIZANDO OS ESPAÇOS DISPONÍVEIS.**
- **NÃO DESGRAFE NENHUMA PÁGINA DO EXAME.**

INSTRUÇÕES:

Este enunciado é comum para os alunos que são avaliados em avaliação contínua ou somente em exame final.

AVALIAÇÃO CONTÍNUA

No caso de optar pelo regime de avaliação contínua, os resultados deste teste contribuirão em 10 valores para a sua nota final.

Nesse caso responda apenas às questões contidas na Parte I do enunciado.

AVALIAÇÃO EM EXAME FINAL

No caso de optar pelo regime de exame final, os resultados deste teste valerão a totalidade (100%) da sua nota final.

Nesse caso resolva a totalidade do teste.

BOM TRABALHO.

PARTE I

ATENÇÃO:

Tenha em consideração que os exames serão avaliados em função da aplicação dos conhecimentos adquiridos e não pela mera descrição dos factos relatados no caso. As respostas deverão reflectir uma análise teórico-prática.

A VesteBem (VB) é um dos retalhistas de vestuário mais conhecidos a nível mundial. Actualmente, tem 789 lojas em mais de 30 países, e apresenta-se como uma marca em que os consumidores confiam para lhes apresentar as últimas tendências da moda. Mas não são só os consumidores que confiam na VB; também os seus investidores têm motivos para tal.

Numa altura em que os seus principais concorrentes estão há meses consecutivos a apresentar quedas nas vendas e lucros, a VB continua a sua expansão internacional, tendo tido um aumento nos lucros de 39% entre Março e Outubro de 2005. Segundo o fundador e ainda director da VB, Ernesto Garcia, este sucesso “*resulta sobretudo do modelo de gestão da empresa, baseado na inovação e flexibilidade*”.

Ernesto começou a sua actividade em 1965, com uma pequena fábrica de têxteis a produzir para o mercado espanhol. O negócio florescia, e rapidamente começaram a produzir para clientes estrangeiros também, aumentando simultaneamente o número de fábricas e centros de distribuição. A verdadeira chave para o sucesso de Ernesto Garcia, no entanto, só apareceria dez anos mais tarde, quando o empresário abriu a sua primeira loja VB numa das principais ruas de Pontevedra.

O conceito era novo e teve rápida aceitação por parte do público: “*criatividade e design de qualidade, com capacidade de resposta rápida às exigências do mercado*”. De facto, num mercado onde as mudanças nos gostos dos consumidores parecem acontecer a um ritmo cada vez mais acelerado, conseguir acompanhar estas tendências é um desafio, e uma verdadeira mais-valia. A VB consegue-a.

Enquanto que as outras grandes marcas medem o tempo que uma peça leva a chegar dos estúdios de design às lojas em meses (tipicamente entre 3 a 6), a VB consegue um ciclo de uns surpreendentes 14 dias. A grande aposta da VB passa por uma oferta muito variada mas em pequenas quantidades, renovando constantemente os produtos apresentados. A escassez criada é altamente valorizada pelo cliente.

E não é só nisto que a VB se distingue dos seus principais concorrentes: numa altura em que todos eles optaram pela lógica do *outsourcing*, localizando a produção em países asiáticos e do leste Europeu, a VB decidiu integrar verticalmente a quase totalidade das suas operações, dispondo de um centro de logística altamente avançado e infra-estruturas de tecnologias de informação de ponta.

A coordenação é toda feita a partir das proximidades de Pontevedra, e a empresa detém o controlo não só do design, mas também da produção e distribuição. O design, escolha e corte do material é feito de forma centralizada, e de lá enviado para fábricas no Norte de Portugal e Galiza. As peças são finalizadas em Pontevedra, de onde saem duas vezes por semana para as diferentes lojas.

Apesar da estrutura organizacional se tornar mais pesada, a empresa consegue manter os custos abaixo da média da indústria. Há uma preocupação constante em reduzir os custos, explorar ao máximo quaisquer economias e até reutilizar materiais.

O resultado desta estrutura é que a empresa se encontra sempre “em cima do acontecimento”. Ao invés de fazer grandes compromissos com determinadas colecções e peças sem garantia de sucesso, pode ir testando o mercado quase que em tempo real. Se há uma peça, uma cor ou um modelo que está a vender menos pode ser retirada sem grandes custos.

Os designers mantêm-se atentos às últimas tendências bem como às inovações de moda de *trendsetters* ou figuras de referência dos seus públicos alvo, e em menos de um mês, conseguem reproduções dessas tendências nas suas lojas. A atenção estende-se inclusivamente aos próprios clientes e àquilo que vestem nas suas visitas às lojas, cujos funcionários proporcionam *feedback* constante aos designers sobre os usos e preferências dos consumidores. De facto, 85% de todos os itens vendidos nas lojas VB são criados só após o início de cada estação e em resposta ao interesse e procura dos consumidores.

A atenção com os consumidores não se limita aos seus gostos de moda, mas também às suas preocupações. Segundo Ernesto Garcia a opção pela integração vertical também se prende com os valores da empresa, uma vez que “*o outsourcing muitas vezes implica ter de comprometer valores dos quais nós não estamos dispostos a abdicar ou flexibilizar; e que sabemos que os nossos consumidores também exigem*”.

Apesar destas preocupações, a empresa não escapa a críticas. Recentemente foi alvo de uma campanha de difamação, através da circulação de um e-mail com informações já provadas falsas, sugerindo que o seu fundador teria atitudes racistas e apelando a um boicote dos seus produtos. Ernesto Garcia reconhece o poder de meios como a Internet, e explica que “*neste caso só não houve danos maiores, porque nós temos uma equipa preparada e dedicada a lidar com este tipo de imprevistos*”.

