

Grupo Loewe (A): novo modelo industrial e aposta no lean management?

Philip G. Moscoso
Marina Duque

«Desde o início, a Loewe foi uma referência mundial no desenho e no desenvolvimento de malas de luxo. Terá chegado a altura de conseguir sê-lo igualmente no fabrico das mesmas?...»

Manuel Serrano, diretor financeiro e de operações do grupo LOEWE

Avizinhava-se um fim de semana no qual Manuel Serrano, diretor financeiro e de operações do grupo Loewe, sabia que não poderia desligar-se realmente do seu trabalho. Isso porque teria de estar decidido na segunda-feira o modelo industrial da Loewe a propor ao presidente da Divisão de Moda do grupo LVMH, ao qual pertencia. Manuel sabia perfeitamente que o modelo industrial que tinham então, início de 2006, não era convincente em termos de futuro. Aquilo de que não tinha a certeza era para onde devia evoluir esse modelo.

Desde há já algum tempo, a parte principal da produção da Loewe tinha sido entregue a fornecedores externos, na sua maioria oficinas familiares na zona de Ubrique, no sul de Espanha.

Este documento foi traduzido pela AESE Business School, Portugal, que assume a responsabilidade exclusiva pela tradução. Caso preparado pelo Professor Philip G. Moscoso e Marina Duque, Professora do ISEM (UNAV). Maio de 2012. Os casos do IESE são criados para promover a discussão em sala de aula, e não para ilustrar a gestão, adequada ou inadequada, de uma determinada situação. Este caso foi escrito com o apoio da Cátedra Eurest de Excelência em Serviços. Este caso foi escrito em colaboração com o ISEM Fashion Business School. A European Foundation for Management Development (EFMD) atribuiu a este caso a menção "Highly Commended" pela sua excelente qualidade no âmbito do seu concurso de redacção de casos de 2013.

Copyright © 2012 IESE. Copyright © 2023 IESE, para esta tradução. Para pedir cópias contacte o IESE Publishing via www.iesepublishing.com. Em alternativa, escreva para publishing@iese.edu ou ligue para +34 932 536 558. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, arquivada em sistema digital, usada em folha de cálculo, ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio - eletrónico, mecânico, fotocópia, gravação ou outro - sem autorização do IESE.

This document was translated by AESE Business School, Portugal, which takes sole responsibility for the translation. This case was prepared by Professor Philip G. Moscoso and Marina Duque, Professor at ISEM (UNAV). May 2012. IESE cases are designed to promote class discussion rather than to illustrate effective or ineffective management of a given situation.

This case was written with the support of the Eurest Chair of Excellence in Services. This case was written in collaboration with the ISEM Fashion Business School. The European Foundation for Management Development (EFMD) has granted this case the "Highly Commended" mention for its outstanding quality within the framework of its 2013 Case Writing Competition.

Copyright © 2012 IESE. This translation copyright © 2023 IESE. To order copies contact IESE Publishing via www.iesepublishing.com. Alternatively, write to publishing@iese.edu or call +34 932 536 558. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means - electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise - without the permission of IESE.



O resto da produção vinha da Manufacturas Loewe, a subsidiária sob a qual a Loewe aglutinava os seus centros de produção em Espanha. Esta subsidiária também produzia para a Louis Vuitton, o principal estandarte do grupo LVMH. Por exemplo, na fábrica da Loewe em Getafe, eram fabricados os produtos destinados aos desfiles desta marca, os quais, devido às suas exigências técnicas e baixos volumes de vendas, outras fábricas, dentro e fora do grupo, não queriam assumir. Daí que a fábrica da Loewe em Getafe, tenha aprendido a oferecer os seus serviços como um centro manufatureiro do tipo subcontratação, onde o grupo valorizava fortemente o *know-how* em desenvolvimento e o custo competitivo da mão de obra. Isso compensava a menor produtividade e flexibilidade que essa fábrica apresentava comparativamente às fábricas próprias existentes em França.

Com estas e outras considerações a aflorar-lhe a mente, Manuel definiu as duas principais opções que admitia para o futuro da fábrica de Getafe, enquanto núcleo do futuro modelo industrial da Loewe:

1. A Loewe podia decidir-se por evoluir para o modelo industrial de outras marcas do grupo LVMH e externalizar toda a sua produção, até à produção de artigos de couros. Consequência lógica deste caminho seria vender a fábrica, mantendo, claro, os gabinetes de desenho e desenvolvimento. De facto, para a fábrica de Getafe, já existia uma declaração séria de interesse por parte de potenciais compradores, que possivelmente poderiam passar a ser fornecedores. Com isso, sem dúvida, perder-se-ia *know-how* industrial, mas, ao mesmo tempo, a Loewe poderia concentrar-se nos seus pontos fortes de desenho e desenvolvimento e deixar de se dedicar tanto à gestão dos aspetos laborais que possuir a fábrica acarretava, e que tantas dores de cabeça tinha provocado.
2. Em total oposição a este caminho, seria possível fazer uma aposta na conversão da fábrica de Getafe num centro de excelência, capaz de gerar vantagem competitiva para o próprio grupo Loewe, para lá do desenho e do desenvolvimento dos produtos, e alcançar também a excelência na produção. A própria Louis Vuitton tinha sido capaz recentemente de efetuar um salto quântico numa das suas fábricas de referência em França, graças à implantação de um programa completo de *lean management*. Mas, além da dificuldade em si que implicava a transformação da fábrica, isso implicaria um reexame profundo do seu aproveitamento no quadro do modelo industrial da Loewe, pois não faria muito sentido continuar, nesse caso, com o modelo de subcontratação que mantinha atualmente.

Grupo Loewe

A história da Loewe

A história da Loewe teve o seu começo em 1846, com a inauguração de uma oficina de couros em Madrid, à qual ao fim de pouco tempo se juntou Enrique Loewe Roessberg, um artesão alemão. Em 1905, a empresa recebeu o título de fornecedor da casa real espanhola e, em 1910, foi inaugurada em Barcelona a sua primeira loja fora de Madrid. Seguiram-se anos de contínuo crescimento e de incremento da notoriedade da marca entre o grande público. No início dos anos 60, a empresa decidiu dar o salto internacional com a abertura da sua primeira loja em Londres, e com o tempo apostou forte no mercado japonês. Na década de 70, a marca entrou no *prêt-à-porter* e lançou a sua primeira coleção de lenços e o seu primeiro perfume, produtos que, com o tempo, passariam a ser referências da marca, tal como o anagrama que nessa altura foi desenhado por Vicente Vela. Só em 1986, todavia, é que foi aberta a primeira



loja para o público masculino. Um ano mais tarde, com lojas em numerosos países, a Loewe chegou a um acordo com o grupo LVMH para reforçar a sua expansão internacional. Esse acordo, dez anos mais tarde, coincidindo com o aniversário 150 da Loewe, daria lugar à compra da empresa por parte do grupo LVMH: a Loewe passou a ser a quarta marca, em dimensão, do conglomerado.

A longa tradição e a história de empresa familiar na sua origem, imprimiram um claro selo à empresa, a qual, num esforço para descrever e comunicar o seu ADN, o resumiu nos seguintes pontos essenciais:

- *Master of leather*
- *Touch creates desire*
- *Bold Spanish passion*
- *Noble*

A Loewe era conhecida, sobretudo, pelos seus produtos de marroquinaria, tanto grandes (malas), como pequenos (bolsas, carteiras e cintos), mas também incluía nas suas coleções acessórios (lenços) e *ready-to-wear*¹ (RTW). Comercializava igualmente produtos de perfumaria. No total, numa temporada tipo, a Loewe podia oferecer cerca de 1.000 referências diferentes (incluindo tamanho e cor). No quadro de um setor de luxo que atravessava um bom momento, parecia que o ano de 2006 podia ser um bom ano de transição para reforçar de modo significativo o negócio da Loewe e avançar decididamente no caminho do lucro.

Manufacturas LOEWE: fornecedores e clientes

Até 2006, o grupo Loewe estava estruturado em três áreas. Em primeiro lugar, encontrava-se o centro empresarial formado pelos departamentos organizativos habituais como finanças, recursos humanos ou o criativo. Em segundo lugar, havia as filiais de *retail* (retalhistas)², que aglutinava os pontos de venda próprios do grupo. Em 2006, a Loewe operava com cerca de 120 lojas, das quais mais de metade em Espanha e no Japão. A Loewe também tinha um negócio de distribuição por grosso (*wholesale*), através do qual era prestado serviço aos clientes de maior envergadura, como grandes armazéns. Por último, na Manufacturas Loewe, na terceira área, faziam-se as compras e a produção dos produtos. As três áreas eram geridas como centros de lucros.

A Manufacturas Loewe era, portanto, gerida como uma entidade industrial independente, que prestava serviço às outras duas unidades, mas igualmente a terceiros. Isso, por seu turno, refletia-se numa estrutura e num organograma industrial muito tradicional para o setor (ver o **Anexo 1**). Como centros de desenvolvimento e produção, além do de Getafe, a Manufacturas Loewe contava, em 2006, com mais duas fábricas. No total, empregava quase 500 pessoas, cerca de 40% do grupo Loewe:

- Getafe era a fábrica principal com cerca de 260 empregados. Dedicava-se em exclusivo ao fabrico de malas, das quais somente 20% eram para a própria Loewe.
- Em Barcelona, operava uma fábrica centrada no fabrico do *prêt-à-porter* em pele, acessórios e pequenos artigos de couro. No caso das malas e das peças de couro, a

¹ No setor, a categoria de peças têxteis ou de pele já confeccionadas denomina-se *prêt-à-porter* ou *ready-to-wear* (pronto a vestir), para a diferenciar da alta costura, onde se produz por medida.

² Inclui várias subsidiárias em Espanha, na Grã-Bretanha, em França, no Japão, etc.