



O que é um fichamento

O fichamento é uma técnica de trabalho que consiste no registro sintético e documentado das ideias e/ou informações mais relevantes (para o leitor) de uma obra científica, filosófica, literária ou mesmo de uma matéria jornalística.

Fichar um texto significa sintetizá-lo, o que requer a leitura atenta do texto, sua compreensão, a identificação das ideias principais e seu registro escrito de modo conciso, coerente e objetivo. Pode-se dizer que esse registro escrito – o fichamento – é um novo texto, cujo autor é o “fichador”, seja ele aluno ou professor. Assim sendo, os fichamentos ou relatórios de leitura, além de possibilitar a organização dos textos pesquisados e a seleção dos dados mais importantes desses textos, funcionam como método de aprendizagem e memorização dos conteúdos, constituindo-se em instrumento básico para a redação de trabalhos científicos.

A principal utilidade da técnica de fichamento, portanto, é otimizar a leitura, seja na pesquisa científica, seja na aprendizagem dos conteúdos das diversas disciplinas que integram o currículo acadêmico.

De acordo com Henriques e Medeiros (1999, p.100), o fichamento objetiva:

- a) identificar as obras consultadas;
- b) registrar o conteúdo das obras;
- c) registrar as reflexões proporcionadas pelo material de leitura;
- d) organizar as informações colhidas.

Como Fazer o Fichamento

O fichamento que é solicitado ao estudante como exercício acadêmico, consiste, em geral, no registro documentado do resumo do texto indicado pelo professor.

Assim, o critério organizador do fichamento será dado pela própria lógica do texto. Nesse caso, o fichamento praticamente se identifica com o Resumo Indicativo, conforme Norma NBR 6028, diferenciando-se apenas na sua apresentação, que deve apresentar os indispensáveis elementos de identificação. As fichas, digitadas em papel A-4 devem conter os seguintes elementos:



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

Cabeçalho: no alto da ficha ou da folha, à direita, um título que indica o assunto ao qual a ficha se refere. Pode ser adotado o uso, após o título geral, de um subtítulo. Nos nossos cursos, o título poderá ser o nome da disciplina que apresentou o Caso para estudo e o subtítulo o Estudo de Caso.

Exemplo: Educação da Mulher: a Perpetuação da Injustiça
Histórico do Papel da Mulher na Sociedade

Referência: o segundo elemento da ficha será a referência completa da obra ou do texto ao qual a ficha se refere, conforme Norma NBR 6023.

Exemplo: TELES. Maria Amélia de Almeida. Breve história do feminismo no Brasil. São Paulo. Brasiliense, 1993.

Texto do aluno: o conteúdo propriamente dito, que variará conforme o tipo de fichamento que o estudante ou pesquisador pretenda fazer. Apresenta uma síntese bem clara e concisa das ideias principais do autor ou um resumo dos aspectos essenciais da obra.

Características: ·

Não é um sumário, mas exposição abreviada das ideias do autor; ·

Não é transcrição, mas é elaborada pelo leitor, com suas próprias palavras; ·

Quanto à sua extensão, em nossos cursos cada fichamento deverá ter no mínimo duas páginas.

Exemplo: O trabalho da autora baseia-se em análise de textos e na sua própria vivência nos movimentos feministas, como um relato de uma prática.

A autora divide seu texto em fases históricas compreendidas entre Brasil Colônia (1500-1822), Império (1822-1889), República (1889-1930). Segunda República (1930-1964). Terceira República e o Golpe (1964-1985), ano de 1968 e o Ano Internacional da Mulher (1975), além de analisar a influência externa nos movimentos feministas no Brasil. Em cada um desses períodos é lembrado os nomes das mulheres que mais se sobressaíram e suas atuações nas lutas pela libertação da mulher.

A autora trabalha ainda assuntos como as mulheres da periferia de São Paulo, a participação das mulheres na luta armada, a luta pelas creches, violência, participação das mulheres e greves, o trabalho rural, saúde, sexualidade e encontros feministas.

Depois de suas conclusões onde, entre outros assuntos tratados, faz uma crítica ao pós feminismo defendido por Camile Paglia, indica alguns livros para leitura.

Local: Onde a obra está disponível.

Exemplo: Biblioteca da Universidade.



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

Formatação do Fichamento:

Você deve elaborar o trabalho no formulário Trabalho Final, encontrado na Biblioteca Virtual, colocando todo o seu trabalho em um documento único, seja com um ou dois Estudos de Casos. Também, não se deve separar capa e corpo em dois documentos. O sistema aceita apenas a remessa de um documento integral.

O trabalho deve ser desenvolvido conforme instruções já fornecidas, no Editor de Texto Word – Office, em doc, para evitar problemas no momento de abertura e correção.

Observe a data de entrega do trabalho (no próprio ícone Trabalho ou no calendário na Biblioteca Virtual).

Como postar o Fichamento

Acesse o ambiente do Webaula, sua página, a disciplina correspondente.....



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

The screenshot shows the user interface for the course 'PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO'. At the top, there are three icons: a play button labeled 'Disciplinas', a book icon, and a puzzle piece icon. Below these is a callout box: 'AQUI É O LOCAL ONDE O ALUNO TEM QUE CLICAR PARA ABRIR A JANELA DE DIALOGO DO TRABALHO FINAL DA DISCIPLINA'. The main header area includes a green 'Acessar' button, the course title 'PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO', and the course ID 'PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PGN2853/1281639) 9009'. Below the header is a row of navigation buttons: 'Trabalhos' (with a sub-note 'Você fez 0 trabalho(s) de 1'), 'Biblioteca da Disciplina', 'Fórum', 'Chat', 'Mapa da disciplina', and 'Colegas on-line'. A 'Status: Concluído' indicator is on the right. Below the navigation buttons, there are two status messages: 'Você tem 3 participação(ões) em fóruns.' and 'Você não tem Participações em Chat.'. At the bottom, there are two blue buttons: 'Ver outras disciplinas' and 'Ver outros programas'. A second callout box points to the 'Biblioteca da Disciplina' button: 'AQUI É O LOCAL ONDE O ALUNO TEM QUE CLICAR PARA ABRIR A BIBLIOTECA DA DISCIPLINA'.



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

Trabalhos

Trabalhos a concluir

AJUDA: Legenda da simbologia utilizada

Disciplina: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PGN2853)
Turma: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PGN2853/1281639) 9009

TRABALHO FINAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	05/11/2012
--	------------

ESTA É A DATA DE ENTREGA DO TRABALHO FINAL DA DISCIPLINA

ESTA É A TELA QUE ABRE DEPOIS DE CLICAR NO BOTÃO DE DIALOGO DE TRABALHO CLIQUE NO SINAL.

Mapa do Site



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

Trabalhos

Disciplina: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PGN2853)
Turma: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PGN2853/1281639) 9009

TRABALHO FINAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 05/11/2012

DETALHES DO TRABALHO:

Enunciado	
Valor	50,00 pontos
Data limite para entrega	05/11/2012

Preencha o formulário abaixo para entregar o trabalho (O arquivo deverá ter no máximo **3072 KB**)

Observações*

Máximo de caracteres permitidos: **2000**. Restam: **2000**.

Trabalho*

ESTE É O LOCAL ONDE O ALUNO VAI INSERIR O ARQUIVO COM A VERSÃO FINALIZADA DO TRABALHO (clique primeiro em procurar para achar o arquivo que vai enviar e depois clique em enviar)

Modelo de Fichamento



Estácio

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ MBA EM GESTÃO DE PROJETOS



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

Fichamento de Estudo de Caso Zara

Eduardo Kenji Agena

**Trabalho da Disciplina Planejamento e Estratégias de Produção,
Tutor: Prof. Márcio Iscold Dutra**

**São Paulo
2019**

FICHAMENTO

TÍTULO: Planejamento e Estratégias de Produção

CASO: Zara Moda Rápida

REFERÊNCIA: Caso LACC # 710-P02 é a versão traduzida para português do caso # 703-497 da HBS(Harvard Business School). Permissions@hbsp.harvard.edu ou 617.783.7860



TEXTO: Moda é a imitação de um exemplo específico e satisfaz a demanda de adaptação sócia...Quanto mais um artigo se sujeita às rápidas mudanças da moda, maior a demanda por produtos baratos desse tipo. Georg Simmel, Fashion(1904)

A Inditex (Indústria de Diseno Textil), da Espanha, proprietária da Zara e de outras cinco redes varejistas do setor de vestuário e roupa, continuava sua trajetória de crescimento rápido e lucrativo, apresentando lucro líquido de \$340 milhões sobre receita de \$3.250 milhões no ano fiscal de 2001(que terminava em 31 de janeiro de 2002).A Inditex tivera uma oferta pública inicial de ações com subscrição bastante superior aos limites de emissão, em maio de 2001. Nos 12 meses seguintes, o preço de suas ações aumentou quase 50% - apesar das condições pessimistas no mercado de ações -, impulsionando sua valorização de mercado a \$13,4 bilhões. O alto preço das ações transformou o fundador da Inditex, Amancio Ortega, que começara a trabalhar no comércio de vestuário e roupa como *office boy* meio século antes, no homem mais rico da Espanha. Entretanto, também estava implícito um importante desafio de crescimento. Com base num conjunto de cálculos, por exemplo, 76% do valor do patrimônio líquido implícito no preço das ações da Inditex eram baseados em expectativas de crescimento futuro – maior do que a estimativa de 69% do Wal-Mart e mesmo de outros varejistas de alto desempenho. A próxima seção deste caso descreve brevemente a estrutura da cadeia global de vestuário e roupa, dos produtores aos consumidores finais. A seção seguinte apresenta o perfil dos três principais concorrentes internacionais da Inditex no varejo de vestuário: a Gap(EUA), a Hennes & Mauritz (Suécia) e a Benneton (Itália).O restante se concentra na Inditex, particularmente no sistema de negócios e na expansão internacional da rede Zara, que dominava seus resultados.

A Cadeia Global de Vestuário:

A cadeia global de vestuário e roupa fora caracterizada como um exemplo prototípico de cadeia global controlada pelo comprador ou consumidor, na qual lucros derivados de “combinações únicas de pesquisa, design, vendas, marketing e serviços financeiros de alto valor que permitem que varejistas, negociantes de marca e produtores de marca atuem como corretores estratégicos para conectar as fábricas do exterior” aos mercados.Esses atributos eram o que diferenciava a estrutura vertical das cadeias de mercadorias de vestuário, roupa e outras indústrias de mão-de-obra intensiva como a de sapatos e brinquedos de cadeias controladas pelo produtor (por exemplo:de automóveis), que eram coordenadas e controladas por fabricantes envolvidos nas etapas iniciais do processo de produção, pó ao invés de intermediários envolvidos em operações posteriores.



Produção

A produção de vestuário e roupa era muito fragmentada e segmentada. Em média, firmas individuais de fabricação de vestuário e roupa empregavam só algumas dezenas de pessoas, embora a produção comercializada internacionalmente, em particular, pudesse apresentar cadeias de produção em camadas que incluíam centenas de firmas ou empresas espalhadas por dezenas de países. Cerca de 30% da produção global de vestuário e roupa era exportada, com países em desenvolvimento tendo uma participação extraordinariamente grande, cerca de metade, de toda a exportação. Esses grandes fluxos transfronteiriços de vestuário e roupa refletiam mão-de-obra e insumos baratos – parcialmente devido a eficiências em cascata da mão-de-obra – nos países em desenvolvimento. Apesar dos amplos investimentos em substituição de mão-de-obra por capital, a produção de vestuário e roupa continuava a ser de mão-de-obra bastante intensiva, de modo que até “fabricantes” relativamente grandes de países desenvolvidos terceirizavam etapas de produção de mão-de-obra intensiva (por exemplo: a costura) para fontes de mão-de-obra mais barata em seus arredores. Proximidade também era importante, pois reduzia custos de transporte, logística e tempo de trânsito e porque vizinhos mais pobres por vezes se beneficiavam de concessões comerciais. Embora a China tenha se tornado uma potência de exportação em todas as categorias, a maior regionalização era o principal motivo das mudanças no comércio de vestuário e roupa na década de 1990. A Turquia, o norte da África e vários países da Europa Oriental surgiram como grandes fornecedores para a União Européia; o México e a Bacia do Caribe como maiores fornecedores dos Estados Unidos; e a China como o fornecedor dominante do Japão (onde não havia cotas para restringir importação). O comércio global de vestuário, roupa e de têxteis continuava sendo regulado pelo acordo Multifibras (Multi-Fiber Arrangement – MFA), que restringira importações a determinados mercados (basicamente aos Estados Unidos, ao Canadá e à Europa Ocidental) desde 1974. Duas décadas depois, entrou-se em acordo para retirar gradualmente o sistema de cotas do MFA até 2005 e para reduzir ainda mais as tarifas (que eram, em média, de 7% a 9% nos maiores mercados). A partir de 2002, alguns advertiram que a transição ao mundo pós-MFA poderia ser prejudicial a fornecedores de muitos países exportadores e importadores e até mesmo incitar reivindicações por um “comércio controlado”. Também havia potencial para protecionismo nas questões que as organizações não-governamentais e outras instituições de países desenvolvidos apresentavam sobre a legitimidade básica do “comércio das fábricas de exploração” (*sweatshops*) em cadeias globais controladas pelo comprador ou consumidor, como as de vestuário, roupa e calçados.



Intermediação transfronteiriça:

Por tradição, as empresas ou firmas de comércio exterior tinham o papel principal de orquestrar os fluxos físicos de vestuários e roupas desde as fábricas de países exportadores até varejistas de países importadores. Elas continuavam sendo importantes intermediários transfronteiriços, apesar de que a complexidade e, conseqüentemente, a especialização de suas operações pareciam ter aumentado o tempo. Assim, a maior empresa de comércio exterior de Hong Kong, a Li & Fung, tinha 75% de suas atividades advindas do vestuário, roupa e o restante de bens duráveis resultantes do estabelecimento e da administração de cadeias de abastecimento multinacionais ou transnacionais para clientes do varejo, através de seus escritórios em mais de 30 países. Por exemplo, o preenchimento de um casaco de penas poderia vir da China, o tecido de revestimento exterior, da Coreia, os zíperes, do Japão, a lona interna, de Taiwan, e os elásticos, a etiqueta e outros acessórios de acabamento, de Hong Kong. O tingimento poderia ser feito no sul da Ásia e a costura, na China, seguidos por um processo de controle de qualidade e embalagem em Hong Kong. O produto poderia, então, ser enviado aos Estados Unidos para entrega a um varejista como The Limited ou a Abercrombie & Fitch, aos quais se poderiam fornecer também serviços de classificação de risco de crédito, pesquisa de mercado e até mesmo de *design*. Negociantes de marca representavam outra nova categoria de atravessadores. Eles terceirizavam a produção de roupas que vendiam com os nomes de suas próprias marcas. A Liz Claiborne, fundada em 1976, era um bom exemplo. Sua fundadora de mesmo nome identificou um grupo crescente de clientes (mulheres profissionais) e lhes vendeu roupas de marca desenhadas para se enquadrar às normas do local de trabalho, em constante transformação, e às suas formas reais (que ela havia descrito como “formato pera”), apresentadas em coleções cujas peças podiam ser combinadas entre si em lojas de departamentos sofisticadas. Desde o início, a produção fora terceirizada, primeiro domesticamente e, depois, durante a década de 1980, cada vez mais para a Ásia, com grande dependência de OEMs (Original Equipment Manufacturers) ou fornecedores de “pacotes completos”. A produção era organizada em seis estações, e não em quatro, para que as lojas pudessem comprar mercadorias em lotes menores. Após um declínio no desempenho, na primeira metade da década de 1990, Liz Claiborne reestruturou sua cadeia de fornecimento, para reduzir o número de fornecedores e os níveis de estoque e armazenagem, realocou novamente metade da produção para o Hemisfério Ocidental para comprimir os tempos de duração dos ciclos produtivos e, simultaneamente, cortou o número de coleções sazonais de seis para quatro, para permitir novas encomendas de mercadorias e produtos que estivessem vendendo



bem no terceiro mês de uma estação. Outros tipos de intermediários transfronteiriços poderiam ser vistos como parte da integração para frente (*forward*) ou para trás (*backward*), em vez de simples atravessadores. Fabricantes de marca, assim como comerciantes de marca, vendiam produtos e mercadorias com suas próprias marcas através de um ou mais canais independentes de varejo e possuíam parte da fabricação também. Alguns fabricantes de marca tinham sede em países desenvolvidos (por exemplo, a VF Corporation, com sede nos EUA, que vendia jeans produzidos em suas fábricas no exterior com as marcas Lee e Wrangler) e outros em países em desenvolvimento (por exemplo, Giordano, a marca líder de vestuário de Hong Kong). Com relação à integração para trás (*backward*), muitos varejistas interiorizavam pelo menos algumas das funções transfronteiriças, fundando seus próprios escritórios de compra no exterior, apesar de continuar dependendo de intermediários especializados para outras funções (como documentação de importação e liberação aduaneira).

Varejo:

Independentemente da interiorização ou não da maioria das funções transfronteiriças, os varejistas tinham um papel dominante na formatação das importações de países desenvolvidos: as importações diretas de varejistas correspondiam à metade de todas as importações de vestuário e roupa da Europa Ocidental. A concentração cada vez maior de varejistas de vestuário e roupa em grandes mercados era considerada um dos principais propulsores do crescimento do comércio. Nos Estados Unidos, as cinco maiores redes chegaram a controlar mais da metade das vendas de vestuário e roupa durante os anos 1990, e os níveis de concentração em outros lugares, apesar de mais baixos, também subiram durante a década. O aumento da concentração era geralmente acompanhado da remoção de lojas independentes, forçada pela presença das redes varejistas, uma tendência que também ajudou a aumentar o tamanho médio das lojas ao longo do tempo. Até o final dos anos 1990, as redes já correspondiam a cerca de 85% do total de vendas a varejo nos Estados Unidos, a cerca de 70% na Europa Ocidental, entre um terço e metade na América Latina, no leste da Ásia e na Europa Oriental e a menos de 10% em mercados grandes, mas pobres, como a China e a Índia. Grandes varejistas de vestuário e roupa também foram protagonistas na adoção de respostas rápidas (*quick responses*), um conjunto de políticas e práticas com o objetivo de melhorar a coordenação entre o varejo e a fabricação e aumentar a velocidade e a flexibilidade das respostas às mudanças do mercado, que começaram a se difundir na área de vestuário, roupa e têxteis na segunda metade dos anos 1980. Respostas rápidas exigiam mudanças que incluíam



fronteiras geográficas e organizacionais funcionais, mas que podiam ajudar os varejistas a reduzir erros de previsão e riscos de estoque e armazenagem com um planejamento de sortimentos mais próximo à estação de venda, aos testes de mercado, à distribuição de encomendas iniciais menores, com novas encomendas mais freqüentes, e assim por diante. As respostas rápidas levaram a uma diminuição significativa da duração dos ciclos produtivos, favorecida por melhorias na tecnologia da informação e por ciclos de moda mais curtos e maiores reduções de preços, principalmente em vestuário e roupa feminina. A atividade varejista em si continuava a ser bastante local: os 10 maiores varejistas do mundo operavam em média em 10 países, no ano 2000 – em comparação com a média de 135 países para farmacêuticos, 73 para petróleo, 44 para automóveis e 33 para eletrônicos – e obtinham menos de 15% de seu total de vendas de fora de seu mercado doméstico. Com essa base de comparação, o varejo de vestuário e roupa era relativamente globalizado, especialmente no segmento de moda. Redes varejistas de vestuário e roupa da Europa foram as mais bem sucedidas na expansão internacional e globalizada, apesar de o mercado dos EUA seguir sendo um grande desafio. Provavelmente, seu sucesso era reflexo das raízes européias do *design* de roupas – de certa forma parecidas com o domínio internacional das redes de *fast food* americanas – , e a preferência do grande mercado americano por varejistas com sede nos EUA. Assim, a Gap, com base em suas vendas domésticas nos Estados Unidos da América, tinha vendas muito mais significativas do que as da H&M e da Inditex juntas. Estas duas últimas empresas eram talvez as varejistas mais pan-européias, mas ainda não haviam conseguido participações de mercado de mais do que 2%-3% em mais de dois ou três países importantes.

Mercados e Clientes:

Em 2000, os gastos no varejo com roupas ou vestuário alcançaram aproximadamente \$900 bilhões em todo o mundo. Segundo um conjunto de estimativas, a Europa Ocidental era responsável por 34% do mercado total, os Estados Unidos, por 29% e a Ásia por, 23%. Diferenças no tamanho dos mercados, assim como níveis populacionais, refletiam diferenças significativas de gastos *per capita* em vestuário e roupa. Esses gastos tendiam a crescer menos do que proporcionalmente com o aumento da renda *per capita*, de modo que sua porcentagem normalmente diminuía à medida que a renda aumentava. Gastos *per capita* também eram afetados pelos níveis de preços, que eram influenciados por variações da renda *per capita*, dos custos e da intensidade da concorrência (considerando que a concorrência continuava sendo bastante localizada). Havia também uma significativa variação local dos atributos e das preferências dos clientes, mesmo dentro de uma mesma região ou país. Só na Europa Ocidental, por



exemplo, um estudo concluiu que os britânicos selecionavam lojas com base em afinidade social, que os franceses focalizavam na variedade/qualidade e que os alemães tinham maior preocupação com os preços. Associado a isso, consideravam-se ainda os franceses e os italianos mais interessados em moda, vestuário e roupa do que os alemães ou os britânicos. Os espanhóis eram diferentes, por comprar vestuário, roupa ou moda apenas sete vezes por ano, em comparação com a média europeia, de nove vezes por ano, e com os níveis acima da média dos italianos e franceses, entre outros. As diferenças entre regiões eram ainda maiores do que dentro de cada uma: o Japão, apesar de geralmente tradicional, tinha também um segmento de mercado adolescente considerado o mais atual do mundo sob muitos aspectos, e o mercado dos EUA era, do ponto de vista de vários varejistas europeus, significativamente menos ligado às novas tendências, exceto em alguns bolsões, geralmente litorâneos. No entanto, parecia haver mais homogeneidade internacional dentro do segmento da moda, roupa e têxtil. A moda popular, principalmente, se distanciaria do costume de reutilizar peças de amigos e familiares e se tornou mais ligada a estilistas refinados. Ela agora parecia mudar muito mais depressa, conforme as pessoas, principalmente jovens e adolescentes, com elos de comunicação cada vez mais ricos, reagiam a tendências globais e locais através da internet, incluindo outros elementos da cultura popular (por exemplo, a procura desesperada por uma saia usada por uma estrela de *rock* em seu último *show*). Também haviam sido realizadas tentativas de se identificar as implicações estratégicas da estrutura em transformação da cadeia de vestuário global discutidas acima. Algumas implicações eram simplesmente “crescer rapidamente”, mas outras eram mais sofisticadas. Assim, um artigo de três consultores da McKinsey identificou cinco formas de varejistas se expandirem além das fronteiras: escolher um valor específico, ao invés de concorrer com toda a cadeia de valores; enfatizar parcerias; investir em marcas; minimizar investimentos (tangíveis); e arbitrar diferenças internacionais do fator preço. Mas a Inditex, particularmente sua rede Zara, servia como um lembrete de que imperativos estratégicos dependiam de como um varejista tentava criar e sustentar uma vantagem competitiva de mercado através de suas atividades internacionais e globais.

Principais concorrentes internacionais:

Enquanto a Inditex concorria com varejistas locais na maioria de seus mercados, os analistas consideravam que seus concorrentes comparáveis mais próximos eram a Gap, a H&M e a Benetton. Todos os três tinham escopos verticais mais limitados do que o da Zara, que possuía grande parte de sua produção e a maioria de suas lojas. A Gap e a H&M, que eram os dois maiores varejistas especializados em vestuário, moda e roupa do mundo, à frente da Inditex, possuíam a maioria de suas



lojas, mas terceirizavam toda a produção. A Benetton, ao contrário, investira muito em produção, mas suas lojas eram administradas por licenciados. Os três concorrentes também se posicionavam de maneira diferente das redes da Inditex com relação a produtos.

Gap:

Com sede em São Francisco, a Gap foi fundada em 1969 e atingiu crescimento e lucratividade brilhantes durante a década de 1980 e grande parte da de 1990, com o que era descrita como uma marca “de roupas reais despretensiosas” que compreendia vastas coleções de camisetas e jeans, assim como roupas de trabalho “casuais e elegantes”. A produção da Gap era internacionalizada e globalizada – mais de 90% era terceirizada no exterior dos Estados Unidos -, mas suas operações de loja eram centradas nos EUA. A expansão internacional da rede de lojas tinha começado em 1987, mas seu ritmo foi limitado por dificuldades de encontrar lugar em mercados como o do Reino Unido, da Alemanha e do Japão (que eram responsáveis por 86% de locais de lojas fora da América do Norte), de se adaptar a diferentes tamanhos e preferências dos clientes e consumidores e de lidar com o que eram, em muitos casos, pressões sobre preços mais severas do que as dos Estados Unidos. Até o final dos anos 1990, cadeias de suprimentos que ainda eram muito longas, saturação do mercado, desequilíbrios e inconsistências nas suas três redes de lojas – a Banana Republic, a Gap e a Old Navy – e a falta de um posicionamento claro de moda tinham começado a desgastar até mesmo o mercado americano. Uma tentativa mal-sucedida de reposicionar um sortimento mais voltado para a moda – um grande equívoco de moda – desencadeou depreciações significativas, uma perda para o ano-calendário de 2001, um declínio acentuado nos preços das ações da Gap e a saída, em maio de 2002, de seu CEO de longa data, Millard Drexler.

Hennes & Mauritz:

Fundada como Hennes (“Dela”), na Suécia, em 1947, a Hennes & Mauritz (H&M) era outra varejista de vestuário, roupa e moda de alto desempenho e resultado. Apesar de ser considerada a concorrente mais próxima da Inditex, havia entre elas diversas diferenças fundamentais. A H&M terceirizava toda a sua produção, metade dela para fornecedores europeus, o que implicava *lead times* (tempos de processamento de pedidos) bons para os padrões da indústria, mas significativamente mais longos do que os da Zara. A H&M foi mais rápida em sua internacionalização e globalização, gerando mais da metade de suas vendas fora de seu país de origem até 1990, 10 anos antes da Inditex. A H&M também havia adotado uma abordagem mais focalizada e centrada, entrando em um país por vez – com ênfase na Europa do Norte – e construindo um centro de distribuição em cada um. Diferentemente da Inditex, a H&M operava num único formato, apesar de comercializar e vender suas roupas, moda e têxteis com diversas etiquetas ou conceitos diferentes para diferentes segmentos de clientes e consumidores. A H&M também tendia a ter preços um pouco mais baixos do que a da Zara (e os exibia com destaque nas vitrines, mostruários e prateleiras das lojas), se envolvia em muita propaganda e marketing, como a maioria dos varejistas de vestuário, roupa e têxteis, empregava menos estilistas (60% a menos do que a



Zara, embora a Zara ainda fosse 40% menor) e redecorava suas lojas, vitrines, prateleiras e mostruários com menos frequência. Embora alta, a relação preço-lucratividade da H&M tinha declinado a níveis comparáveis aos da Inditex, devido a um lapso de moda que reduzira o lucro líquido em 17% em 2000 e devido a recente anúncio de que vinha sendo suavizado um esforço agressivo de expansão nos Estados Unidos da América.

Benetton:

Fundada em 1965, na Itália, a Benetton dava ênfase a tricôs com cores vivas. Ganhou destaques nos anos 1980 e 1990 por sua propaganda e marketing controversa e como uma organização empresarial que terceirizava atividades de mão-de-obra intensiva e insensíveis à escala. Mas, na verdade, a Benetton investia relativamente muito no controle de outras atividades de processos de produção e menos na etapa final: vendia seus produtos através de licenciados, muitas vezes empresários com não mais do que US\$100.000 para investir numa pequena loja, que só podia vender produtos da Benetton. Embora a Benetton fosse rápida em determinadas atividades como o tingimento e pintura, dependia de seus negócios varejistas para fornecer listas de encomendas e produtos a seus negócios de fabricação e confecção e, conseqüentemente, estava programada para operar com *lead times* de vários meses. O formato da Benetton parecia ter chegado à saturação no início dos anos 1990, e a lucratividade continuou a deslizar no restante da década. Como resposta, ela adotou a estratégia de estreitar as linhas de produtos, roupas, moda e têxteis, consolidando ainda mais as principais atividades de produção e confecção, agrupando-as em “pólos de produção” em diversas regiões e expandindo ou focalizando em pontos de venda já existentes, enquanto iniciava um programa para criar lojas bem maiores, de sua propriedade, em cidades grandes. Até o final de 2001, já havia cerca de 100 *megastores* da Benetton em operação, em comparação com uma rede de aproximadamente 5.500 lojas menores de propriedade de terceiros.

Inditex:

A Inditex (Indústria de Diseño Textil) era uma varejista especialista internacional e global que desenhava, fabricava e vendia moda, roupa, têxteis, vestuário, sapatos e acessórios para mulheres, homens e crianças através da Zara e de cinco outras redes ao redor do mundo. No fim do ano fiscal de 2001, ela operava 1.284 lojas em todo o mundo, incluindo a Espanha, com uma área de venda de 659.400 metros quadrados. As 515 lojas localizadas fora da Espanha geravam 54% das receitas totais de \$3.250 milhões. A Inditex empregava 26.724 pessoas, 10.919 delas fora da Espanha. A idade média dos empregados era de 26 anos, e a esmagadora maioria era mulher (78%). Pouco mais de 80% dos empregados, funcionários ou trabalhadores da Inditex estavam envolvidos com vendas a varejo nas lojas, 8,5% estavam empregados na fabricação e confecção e o resto correspondia a atividades de *design*, logística, distribuição, administração e segurança da sede da empresa. Os dispêndios de capital tinham sido recentemente divididos em aproximadamente 80% para novas aberturas de lojas, 10% para reformas e 10% para logísticas/manutenção, alinhados com o capital empregado. O capital de giro



operacional era negativo na maioria dos finais de ano, embora geralmente registrasse níveis mais altos em outras épocas do ano, devido a sazonalidade das vendas de vestuário, roupa, têxteis e moda. Os planos para 2002 pediam uma gestão contínua rígida do capital de giro e \$510-560 milhões de dispêndios de capital, a maior parte para a inauguração de 230-275 novas lojas (em todas as redes). A economia operacional para 2001 envolvia margens brutas de 52%, despesas operacionais equivalentes a 30% da renda, das quais metade estava relacionada com funcionários, e margens operacionais de 22%. As margens líquidas sobre a renda das vendas eram cerca de metade das margens operacionais, com depreciação de ativos fixos (\$158 milhões) e impostos (\$150 milhões) ajudando a reduzir lucros operacionais de \$704 milhões para um lucro líquido de \$340 milhões. Apesar das altas margens, os principais diretores enfatizavam que a Inditex não era a varejista de vestuário, roupa, moda e têxtil mais lucrativa do mundo – e que a estabilidade era possivelmente sua característica mais distintiva. O resto desta seção descreve os pontos altos e baixos da sede da Inditex, sua fundação por Amâncio Ortega e o crescimento subsequente, a estrutura do grupo no início de 2002 e as mudanças recentes em sua governança e liderança.

Sede:

Assim como a maior parte de seus ativos da parte superior do fluxo de produção, a sede da Inditex fica na região da Galícia, na ponta noroeste da Espanha. Terceira região mais pobre, dentre as 17 regiões autônomas da Espanha, a Galícia tinha uma taxa de desemprego de 17% em 2001 (contra 14% de média nacional) e precários elos de comunicação com o resto do país e ainda era fortemente dependente da agricultura e da pesca. No vestuário, roupa, moda e têxtil, contudo, a Galícia tinha uma tradição que datava da Renascença, quando os galegos eram alfaiates da aristocracia e a região tinha milhares de pequenas oficinas de roupas, moda, vestuário e têxteis. O que faltava à Galícia era uma base forte em têxteis, demanda local sofisticada, universidades e institutos técnicos para facilitar iniciativas e treinamentos especializados e uma associação industrial para sustentar essas e outras possíveis atividades cooperativas. De acordo com o CEO José Maria Castellano, algo ainda mais crítico para a Inditex era que “a Galícia estava no canto da Europa, da perspectiva de custos de transportes, que são muito importantes para nós devido ao nosso modelo de negócio”. Algumas das caracterizações aplicadas em nível nacional à base doméstica da Inditex na Espanha se comparavam, por exemplo, à Itália. Os consumidores espanhóis exigiam preços baixos, mas não eram considerados tão criteriosos ou conscientes com relação à moda como os compradores italianos – embora a Espanha tivesse progredido rapidamente nessa área, assim como em muitas outras, desde a morte do ditador de longa data, o general Francisco Franco, em 1975, e a subsequente abertura do país para o mundo. Com relação a fornecimento, a Espanha era uma base de fabricação de vestuário, roupa, moda e têxtil relativamente produtiva para os padrões europeus, mas não tinha a cadeia vertical da matéria-prima ao vestuário (incluindo fornecedores de maquinário) completamente desenvolvida como a da Itália, seu domínio de tecidos de alta qualidade (como os tecidos de lã) ou sua imagem de moda internacional. Por essa razão e porque a rivalidade entre os dois países fora historicamente atroz, as redes de vestuário, moda, roupa e



têxteis italianas tinham sido rápidas para ir para o exterior. As varejistas de vestuário, roupa, moda e têxteis espanholas as seguiram nos anos 1990, e não foi só a Inditex. A Mango, uma pequena rede espanhola que usava um modelo de franquias com mercadorias e produtos que podiam ser devolvidas, já estava presente em mais países do mundo do que a Inditex.

A Trajetória Inicial:

Amancio Ortega Gaona, fundador da Inditex, ainda era o presidente e principal acionista da empresa, organização ou corporação no início de 2002. Continuava indo trabalhar todos os dias e frequentemente era visto almoçando no refeitório da empresa, com os funcionários, empregados e contratados. Fora isso, Ortega era extremamente reservado, mas relatos indicavam que ele nascera em 1936, filho de um trabalhador ferroviário e de uma empregada doméstica, e que seu primeiro emprego tinha sido como *office boy* em uma camisaria da cidade de La Corunha, em 1949. Enquanto ele subia na empresa, aparentemente desenvolveu uma consciência apurada de como os custos se acumulavam numa rede de vestuário, roupa, moda e têxtil. Em 1963, fundou a Confecciones Goa (suas iniciais ao contrário) para fabricar produtos como, por exemplo, roupões e pijamas. A certa altura, a determinação de Ortega por melhorar a interface fabricação/varejo o levou a uma integração progressiva com a parte do varejo: a primeira loja Zara foi inaugurada numa sofisticada rua comercial em La Corunha em 1975. Desde o início, a Zara se posicionou como uma loja que vendia “roupas de moda de qualidade média com preços acessíveis”. Até o final dos anos 1970, já havia meia dúzia de lojas Zara em cidades da Galícia. Ortega, que afirmavam ter forte inclinação por eletrônicos, comprou seu primeiro computador em 1976. Na época, suas operações englobavam apenas quatro fábricas e duas lojas, mas já estava ficando claro que o que (outros) compradores encomendavam de suas fábricas era diferente do que, segundo os dados das lojas, os clientes queriam. O interesse de Ortega por tecnologia da informação também o colocou em contato com José Maria Castellano, que tinha doutorado em economia de negócios e experiência profissional em tecnologia da informação, vendas e finanças. Em 1985, Castellano se uniu à Inditex como vice-presidente do conselho diretivo, embora continuasse a lecionar contabilidade durante meio período na universidade local. Com Ortega e Castellano, a Zara continuou a se difundir nacionalmente durante a década de 1980, por uma expansão a mercados próximos. Alcançou a capital espanhola, Madri, em 1985 e, até o final da década, já possuía lojas em todas as cidades espanholas com mais de 100.000 habitantes. A Zara, então, começou a abrir lojas fora da Espanha e a fazer investimentos maciços em logística de fabricação e TI. Também no início dos anos 1990, a Inditex começou a adicionar outras cadeias varejistas à sua rede, por meio de aquisições e de desenvolvimento interno.

Estrutura:

No início de 2002, a Inditex gerenciava seis redes separadas: a Zara, a Massimo Dutti, a Pull & Bear, a Bershka, a Stardivarius e a Oysho. As subsidiárias varejistas dessas redes na Espanha e no exterior estavam agrupadas em 60 empresas, ou cerca de metade do número total de empresas cujos resultados



eram consolidados na Inditex em nível corporativo; o resto estava envolvido em compra e preparação de tecidos, máquinas, fabricação, logística, imóveis, finanças, segurança, etc. Devido a políticas de preço de transferência interna e outras, o varejo (em oposição à fabricação e a outras atividades) gerava 82% da renda líquida da Inditex, que estava mais ou menos alinhada com sua participação no total de emprego e investimento de capital do grupo. As seis redes varejistas estavam organizadas como unidades de negócios separadas dentro da estrutura geral, que também incluía seis áreas de apoio aos negócios (matéria-prima, fábricas, logística, imóveis, expansão e internacional) e nove departamentos corporativos ou áreas de responsabilidade. De fato, cada uma das redes operava independentemente e era responsável por sua própria estratégia, *design* de produtos, *sourcing* e fabricação, distribuição, imagem, funcionários e resultados financeiros, enquanto a gestão do grupo definia sua visão estratégica e tática, coordenava as atividades dos conceitos e lhes fornecia serviços administrativos, entre outros. A coordenação entre as redes fora deliberadamente limitada, mas de certo modo havia aumentado, especialmente nas áreas de imóveis e expansão, já que a Inditex tinha começado recentemente a inaugurar locais com múltiplas redes. De forma mais ampla, a experiência das redes mais antigas e mais bem estabelecidas, especialmente a Zara, tinha ajudado a acelerar a expansão das mais novas. Assim, a Oysho, a rede de lingerie, havia extraído 75% de seus recursos humanos de outras redes e, depois de seis meses de sua inauguração, em setembro de 2001, já possuía lojas em sete mercados europeus. Os principais gestores da empresa, que eram todos espanhóis, viam o papel do centro empresarial como o de um “controlador estratégico”, envolvido na definição da estratégia empresarial, na aprovação das estratégias de negócios das redes individuais e no controle de seus desempenhos e resultados, e não como um “operador” funcionalmente dedicado a administrar as redes. Sua capacidade de controlar o desempenho até o nível local de loja era baseada em sistemas de relatórios padronizados que focalizavam crescimento de vendas (comparáveis), margens de lucros antes de juros e impostos (EBTI) e retorno de capital investido. O CEO Castellano analisava as principais medidas de desempenho e resultado uma vez por semana, enquanto um funcionário que se reportava diretamente a ele as monitorava diariamente.

Mudanças recentes de governança:

Em maio de 2001, a oferta pública inicial da Inditex tinha vendido 26% das ações da empresa ao público, mas Amancio Ortega reteve uma participação de mais de 60%. Como a Zara gerava um fluxo de caixa livre considerável (parte do qual tinha sido usada para fazer investimentos de carteira em outras linhas de negócios), considerou-se que a oferta pública foi motivada especialmente pelo desejo de Ortega de colocar a empresa sobre bases sólidas, para sua eventual aposentadoria e transição da empresa para uma nova equipe de gerenciamento. Também em 2001, a Inditex progrediu na implementação de uma estratégia social que envolvia o diálogo com funcionários, fornecedores, subempreiteiros, organizações não-governamentais e comunidades locais. Iniciativas imediatas incluíam a aprovação de um código de ética e guia de conduta interno, o estabelecimento de um departamento de responsabilidade empresarial, auditorias sociais de fornecedores e *workshops* externos na Espanha e no



Marrocos, projetos-piloto de desenvolvimento na Venezuela e na Guatemala e a entrada, em agosto de 2001, na Global Compact, uma iniciativa liderada por Kofi Annan, secretário-geral das Nações Unidas, com o objetivo de melhorar o desempenho social das empresas globais e internacionais.

O Sistema de Negócios da Zara:

A Zara era a maior e mais internacionalizada e globalizada rede da Inditex. No final de 2001, ela administrava 507 lojas em países de todo o mundo, incluindo a Espanha (40% do número total da Inditex), com 488.400 metros quadrados de área de venda (74% do total) e empregando \$1050 milhões do capital da empresa (72% do total), do qual a rede de lojas correspondia a cerca de 80%. Durante o ano fiscal de 2001, havia apresentado Ebit de \$441 milhões (86% do total) sobre vendas de \$2.477 milhões (76% do total). Embora se esperasse que a participação da Zara no total de vendas do grupo caísse dois ou três pontos percentuais por ano, ela continuaria sendo a principal propulsora do crescimento do grupo por algum tempo e protagonizando o aumento da participação das vendas da Inditex em operações internacionais e globais. A Zara completou sua expansão no mercado espanhol em 1990, quando começou a abrir lojas no exterior. Também começou a fazer investimentos pesados em logística de fabricação e TI, incluindo a criação de um sistema de fabricação *Just-in-time*, um armazém de 130.000 metros quadrados próximo à sede de Arteixo, nos arredores de La Corunha, e um sistema de telecomunicações avançado para conectar a sede aos locais de fornecimento, produção e venda. O desenvolvimento dos sistemas de logística, varejo, financeiro e de mercadorias e de outros sistemas de informação continuou ao longo da década de 1990, a maior parte ocorrendo internamente. Por exemplo, mesmo que houvesse muitos pacotes logísticos no mercado, as exigências incomuns da Zara determinavam que se desenvolvesse um internamente. O sistema de negócios resultante era particularmente distinto, pois, com ele, a Zara fabricava internamente seus produtos e mercadorias mais sensíveis à moda. (As outras redes da Inditex eram muito pequenas para justificar tal investimento, mas geralmente enfatizavam a dependência de fornecedores da Europa, e não de lugares mais distantes). Os estilistas da Zara monitoravam continuamente as preferências dos clientes e consumidores e faziam encomendas a fornecedores internos e externos. Cerca de 11.000 itens diferentes eram produzidos durante o ano – várias centenas de milhares de unidades de estoque (SKUs) considerando as variações de cor, tecido e tamanhos – em comparação com 2.000-4.000 itens dos principais concorrentes. A produção era feita em pequenos lotes, com integração vertical da fabricação dos itens de necessidade mais imediata. Tanto a produção interna quanto a externa passavam pelo centro de distribuição da Zara, de onde os produtos eram enviados diretamente para as lojas, bem localizadas e atrativas, duas vezes por semana, eliminando a necessidade de depósitos e armazéns e mantendo os estoques baixos. A integração vertical ajudava a reduzir o “efeito chicote” – a tendência de se amplificarem flutuações nas demandas finais à medida que são transmitidas novamente à parte anterior da cadeia de abastecimento. Além disso, a Zara era capaz de criar um *design* e ter produtos finalizados nas lojas dentro de quatro ou cinco semanas, no caso de *designs* completamente novos, e em duas semanas, no caso de modificações (ou reestocagem) de produtos e mercadorias já existentes. O



modelo tradicional da indústria, ao contrário, podia envolver ciclos de até seis meses para *designs* e três meses para fabricação e confecção. Esse curto tempo de duração do ciclo reduzia a intensidade do capital de giro e facilitava a fabricação contínua de novas mercadorias e produtos, mesmo durante os períodos de venda que ocorriam duas vezes por ano, permitindo que a Zara se comprometesse com a maior parte de sua linha de produtos e mercadorias de uma estação específica bem mais tarde do que seus principais concorrentes. Assim, a Zara fazia 35% do *design* de produtos e compras de matéria-prima, 40%-50%, da compra de produtos finalizados de fornecedores externos e 85% da produção interna depois que a estação havia começado, contra apenas 0%-20% no caso dos varejistas tradicionais. Mas, embora respostas rápidas fossem críticas ao desempenho superior da Zara, a conexão entre os dois não era automática. A Word Co. do Japão, possivelmente a única varejista de vestuário, roupa e moda do mundo com tempos de ciclos comparáveis, dava um exemplo contrário. Ela também tinha feito a integração regressiva com a fabricação (doméstica) e atingira margens brutas comparáveis às da Zara. Mas as margens líquidas da World Co. continuavam em torno dos 2% das vendas, em comparação a 10% da Zara, em grande parte devido as despesas de venda, gerais e administrativas que sorviam cerca de 40% de seus rendimentos, contra aproximadamente 20% da Zara. Por trás da diferença de desempenho, estavam diferentes escolhas com relação a como explorar as capacidades de resposta rápida. A World Co. atendia o mercado japonês, que estava em relativa recessão, parecia dar menos ênfase ao *design*, tinha um contrato não lucrativo de fabricação, possuía cerca de 40 marcas com identidades distintas para uso exclusivo em sua rede de lojas (menor do que a da Zara) e gerenciava lojas relativamente pequenas, com uma média de menos de 100 metros quadrados de área de venda. A Zara havia feito escolhas muito diferentes nessas e em outras dimensões.

Design:

Cada uma das três linhas de produtos da Zara – para mulheres, homens e crianças – tinha uma equipe criativa composta por estilistas, especialistas em *sourcing* e pessoal de desenvolvimento de produtos, mercadorias, modas, vestuários, têxteis e roupas. As equipes criativas trabalhavam simultaneamente em produtos para a estação corrente – criando variações constantes, expandindo itens bem-sucedidos e continuando o desenvolvimento durante a estação – e na estação e ano seguintes – selecionando tecidos e *mix* de produtos que seriam a base para uma coleção inicial. Os principais diretores afirmavam que, ao invés de ser liderada por mestres, a organização da equipe de *design* era bastante horizontal ao invés da estrutura organizacional tradicional, vertical e hierarquizada e dava prioridade a interpretar cuidadosamente as tendências da passarela adequadas para o mercado de massa ou do povo. A Zara criava duas coleções básicas por ano, que eram introduzidas ao longo do outono/inverno e da primavera/verão, começando em julho e janeiro, respectivamente. Seus estilistas visitavam feiras de comércio e desfiles de moda pronta para vestir (*read-to-wear*), em Paris, Nova York, Londres e Milão, consultavam catálogos de coleções das marcas de luxo e trabalhavam com gerentes de loja para começar os primeiros esboços para a coleção quase nove meses antes do início de uma estação. Os estilistas, então, selecionavam tecidos e outros complementos. Simultaneamente, determinava-se o



preço relativo pelo qual um produto seria vendido, norteados por novos desenvolvimentos de amostras e protótipos. As amostras ou protótipos eram preparadas e apresentadas ao pessoal de *sourcing* e desenvolvimento de novos produtos, e tinha início o processo de seleção. Enquanto a coleção se formava, o pessoal de *sourcing* identificava requerimentos de produção, decidia se um item seria feito internamente ou terceirizado externamente e definia um cronograma de planejamento para se certificar de que a coleção inicial chegaria às lojas no começo da estação de vendas. O processo de adaptação às tendências e mudanças da moda e às diferenças entre os mercados era mais evolutivo, ocorria durante a maior parte da estação de venda e dependia mais de informações muito frequentes. Conversas constantes e frequentes com gerentes de lojas eram tão importantes para esse aspecto quanto dados de vendas capturados pelo sistema de TI da Zara. Outras fontes de informação incluíam publicações da indústria, TV, internet, e conteúdos de filmes, olheiros de tendências que se concentravam em locais como *campi* universitários e discotecas e até mesmo funcionários da Zara jovens e com consciência de tendências de moda, vestuário, roupa e têxteis. O pessoal de desenvolvimento de produtos tinha um papel fundamental de ligação entre estilistas designers e lojas e frequentemente provinha do país em que estavam as lojas com as quais lidavam. Em média, várias dezenas de itens eram desenhadas por dia, mas só pouco mais de um terço deles era realmente produzido. Quando o tempo permitia, volumes muito limitados de novos itens eram preparados e apresentados em algumas lojas-chave e só produzidos em escala maior se a reação dos consumidores e clientes fosse indubitavelmente positiva. Como consequência, taxas de fracasso com novos produtos deveriam ser de apenas 1%, contra uma média de 10% do setor. Aprender fazendo era considerado muito importante para atingir resultados tão favoráveis e positivos. De modo geral, a responsabilidade da equipe de *design* da Zara ultrapassava o simples desenho, estritamente falando. As equipes também monitoravam continuamente as preferências dos clientes e consumidores e usavam informações sobre vendas em potencial com base, entre outras coisas, num sistema de informação de consumo que fornecia análises detalhadas do ciclo de vida dos produtos para transmitir encomendas repetidas e novos *designs* a fornecedores internos e externos. Assim as equipes de *design* faziam uma ponte entre merchandising e a parte final do processo de produção como controle de qualidade e logística. Essas funções eram geralmente organizadas em equipes de gerenciamento, separadas em outros varejistas de vestuário, moda, têxtil e roupa.

Sourcing & Fabricação:

A Zara comprava tecidos, panos, linhas e outros insumos e produtos finalizados de fornecedores externos com a ajuda dos escritórios de compras de Barcelona e de Hong Kong, assim como do pessoal de *sourcing* da sede. Embora a Europa tivesse dominado historicamente os padrões de *sourcing* da Zara, estabelecimentos recentes de três empresas em Hong Kong para os propósitos de compras e identificação de tendências de moda sugeriram que o *sourcing* do Extremo Oriente, especialmente da China, poderia se expandir substancialmente. Cerca de metade do tecido comprado era “cru” (não tingido), para facilitar atualizações durante a estação com o máximo de flexibilidade. A maior parte desse volume era providenciada pela Comditel, uma subsidiária de propriedade intelectual e integral da



Inditex que lidava com mais de 200 fornecedores externos de tecidos e outras matérias-primas. A Comditel gerenciava o tingimento e pintura, a estampa e o acabamento de tecidos cru de todas as redes da Inditex – não só da Zara -, e fornecia tecidos com acabamento para fabricantes externos e internos. Com esse processo, similar ao da Benetton, bastava uma semana para finalizar os tecidos e roupas. Na parte mais à frente da cadeia de valor, cerca de 40% das peças finalizadas eram fabricadas internamente e, dos itens restantes, aproximadamente dois terços eram trazidos da Europa e do norte da África e um terço, da Ásia. Os itens de moda mais recentes eram normalmente os mais arriscados e, conseqüentemente, produzidos em pequenos lotes, internamente ou sob contrato, por fornecedores que se localizavam nas cercanias. Se esses itens vendessem bem, faziam-se novas encomendas. Itens mais básicos que precisavam ter preços mais baixos, mas não eram tão imediatamente necessários, tinham maior probabilidade de ter sua fabricação terceirizada para a Ásia, já que a produção na Europa era normalmente de 15%-20% mais cara para a Zara. Cerca de 20 fornecedores eram responsáveis por 70% de todas as compras externas. Embora tivesse laços antigos com muitos desses fornecedores, a Zara minimizava os compromissos de contratos formais com eles. A fabricação interna era a principal responsabilidade das 20 fábricas de propriedade integral do grupo, 18 delas localizadas nos arredores ou na cidade de Arteixo, perto da sede da Zara. O espaço para o crescimento era dado por terrenos baldios em torno do principal complexo de fabricação e confecção e também no norte de La Corunha e em Barcelona. As fábricas da Zara eram muito automatizadas, especializadas por tipo de peça e concentradas nas partes de capital intensivo do processo de produção – desenhos de estampas e cortes -, assim como no acabamento final e na inspeção de qualidade. A integração vertical com a fabricação ou confecção tinha começado em 1980 e, a partir de 1990, fizeram-se investimentos significativos na instalação de um sistema *Just-in-time* nessas fábricas, em cooperação com a Toyota – uma das primeiras experiências desse tipo na Europa. Como resultado, os funcionários tiveram que aprender a usar as novas máquinas e a trabalhar em equipes multifuncionais. Mesmo no caso de itens fabricados internamente, peças cortadas eram enviadas a cerca de 450 oficinas, principalmente na Galícia e além da fronteira, no norte de Portugal, que faziam a costura, uma atividade de mão-de-obra intensiva e pouco sensível à escala. Essas oficinas eram geralmente pequenas empresas, com uma média de 20-30 funcionários (apesar de algumas sozinhas empregarem mais de 100 pessoas), especializadas num tipo de produto ou roupa. Como subempreiteiras, elas geralmente tinham relações antigas com a Zara, responsável pela maior parte, senão por toda a sua produção. Fornecia-lhes tecnologia, logística e suporte financeiro, pagava-lhes taxas pré-acordadas por peça finalizada, fazia inspeções no local e insistia para que elas cumprissem com as obrigações fiscais e trabalhistas locais. As peças costuradas e confeccionadas eram enviadas de volta das oficinas ao complexo de fabricação da Zara, onde eram inspecionadas, passadas, dobradas, embaladas e etiquetadas antes de serem enviadas ao centro de distribuição contíguo.



Distribuição:

Assim como cada uma das redes Inditex, a Zara tinha seu próprio sistema de distribuição centralizado. O sistema consistia numa instalação de aproximadamente 400.000 metros quadrados em Arteixo e outros centros-satélites muito menores na Argentina, no Brasil e no México, que consolidavam as remessas saindo de Arteixo. Todas as mercadorias da Zara, de fornecedores internos ou externos, passavam pelo centro de distribuição de Arteixo, que funcionava em dois turnos e tinha um sistema de rastreamento móvel que embarcava peças penduradas na área correta, identificada por código de barras, sobre carrosséis capazes de lidar com 45.000 peças dobradas por hora. Conforme o pessoal das lojas encaminhava as encomendas por seu computador (duas vezes por semana em períodos regulares e três, em estações de liquidação), elas eram registradas no centro de distribuição e, se um item em particular estivesse em falta, tomavam-se decisões de alocação com base em níveis históricos de vendas e em outras considerações. Aprovada uma encomenda, o depósito emitia as listas com que se organizavam as entregas. Lorena Alba, diretora de logística da Inditex, considerava o depósito um lugar para o qual as mercadorias deveriam ser transferidas, mas não armazenadas. Segundo ela, “a grande maioria de roupas fica lá apenas algumas horas”, e nenhuma jamais ficou no centro de distribuição mais de três dias. É claro que a rápida expansão da rede de lojas exigia ajustes constantes ao seqüenciamento e ao tamanho das entregas, assim como de suas rotas. A reforma mais recente foi em janeiro de 2002, quando a Zara tinha começado a organizar remessas de acordo com o fuso horário. No início da manhã, enquanto os gerentes das lojas européias ainda estavam inventariando, o centro de distribuição empacotava e enviava as encomendas para as Américas, o Oriente Médio e a Ásia; já à tarde, se concentrava nas lojas européias. O centro de distribuição normalmente funcionava com metade de sua capacidade avaliada, mas surtos de demanda, especialmente durante o começo das duas estações de venda, em janeiro e em julho, aumentavam as taxas de utilização e exigiam a contratação de várias centenas de trabalhadores temporários para complementar os quase 1.000 funcionários permanentes. Remessas partindo do depósito ou armazém eram feitas duas vezes por semana para cada loja, por meio de serviços de entrega terceirizados, com remessas duas vezes por semana para uma parte da rede de lojas e duas vezes por semana para a outra parte. Aproximadamente 75% das mercadorias por peso da Zara eram enviadas por caminhão, em serviços de entrega terceirizados, para lojas na Espanha, em Portugal, na França, na Bélgica, no Reino Unido e em partes da Alemanha. Os outros 25% eram enviados principalmente por via aérea, pela KLM e pela DHL, a partir de aeroportos em Santiago de Compostela e no porto em Portugal. Os produtos eram tipicamente entregues em 24-36 horas para lojas localizadas na Europa e em 24-48 horas para lojas fora da Europa. O transporte aéreo era mais caro, mas não proibitivo. Assim, um participante da indústria sugeriu que o frete aéreo da Espanha ao Oriente Médio custava entre 3%-5% do preço FOB (comparado com 1,5% do frete marítimo) e, somado a 1,5% da taxa de aterrissagem, 1% de encargos financeiros, despesas diversas e (geralmente) 4% de impostos alfandegários, levava a elevação do preço FOB de produtos desembarcados em cerca de 12%. No caso dos Estados Unidos, um aumento de 20-25% nos preços dos produtos desembarcados parecia uma aproximação melhor, devido a tarifas de até 12%, além de outros



elementos com custos agregados. Apesar do êxito histórico da Zara em aumentar proporcionalmente seu sistema de distribuição, observadores especulavam que o modelo de logística centralizada poderia estar sujeito a deseconomias de escala – que o que funcionava bem com 1.000 lojas poderia não funcionar com 2.000. Numa tentativa de aumentar sua capacidade, a Zara estava começando a construção de um segundo centro de distribuição, em Saragoça, a nordeste de Madri. Essa segunda grande instalação de distribuição, a ser iniciada no verão de 2003, acrescentaria, com um custo de \$88 milhões, 120.000 metros quadrados de depósito próximo ao aeroporto local e com acesso direto às malhas ferroviárias e rodoviárias.

Varejo:

O objetivo da Zara era oferecer uma grande variedade de novas peças e acessórios de estilo – sapatos, bolsas, echarpes, bijuterias e, mais recentemente, artigos de toalete e cosméticos – por preços relativamente baixos em lojas sofisticadas com localizações nobres para atrair massas de clientes assíduos e com consciência de moda. Apesar de sua integração cada vez menor com a fabricação, a Zara dava mais ênfase ao uso de uma integração vertical regressiva, para ser uma seguidora da moda muito ágil, do que a atingir eficiências de fabricação através do acúmulo de listas de encomendas significativas para as operações das etapas iniciais de produção. As rodadas de produção eram limitadas, e o estoque era rigidamente controlado, mesmo que isso significasse deixar de satisfazer a demanda. Tanto as operações de *merchandising* quanto as de lojas da Zara ajudavam a reforçar essas políticas de produção.

Merchandising:

As políticas de *merchandising* da Zara enfatizavam linhas de produtos amplas e de transformação rápida, com conteúdos relativamente de alta moda e qualidade física razoável, mas não excessiva: “roupas para serem usadas 10 vezes”, alguns diziam. As linhas de produtos eram segmentadas em femininas, masculinas e infantis, com outras segmentações na linha feminina, considerada a mais forte, em três conjuntos de ofertas que variavam quanto a preço, conteúdo de moda e faixa etária alvo. Os preços, que eram determinados centralmente, deveriam ser mais baixos do que os dos concorrentes para produtos similares nos maiores mercados da Zara, e esperava-se que as margens percentuais fossem mantidas não só por eficiências diretas associadas a uma cadeia de abastecimento curta e verticalmente integrada, mas também por diminuições significativas de publicidade e exigências de redução de preço. A Zara aplicava apenas 0,3% de seu rendimento em publicidades midiáticas, em comparação com 3%-4% da maioria das varejistas. Sua publicidade era geralmente restrita ao início do período de vendas, no final da estação, e essa pouca publicidade realizada não criava uma presença muito forte para a marca Zara ou uma imagem muito específica para “Zara Mulher” ou “Zara Menina” (diferentemente da “Mango Menina”, da concorrente espanhola Mango). Essas escolhas refletiam preocupações com uma superexposição e *lock-in*, assim como limites de gastos. A Zara tampouco exibia suas mercadorias nos desfiles de moda pronta (*ready-to-wear*): seus itens novos eram



exibidos pela primeira vez nas lojas.No entanto, o nome Zara tinha desenvolvido um poder de atração significativo em seus maiores mercados.Assim, até o meio da década de 1990, já havia se tornado uma das três marcas de roupas mais conhecidas pelos clientes em seu mercado doméstico, a Espanha, com forças especiais entre mulheres de 18 a 34 anos de idade de renda média ou média-alta.O grande atrativo da Zara vinha do frescor de suas ofertas, da criação de uma sensação de escassez, de um ambiente atrativo em torno delas e dos conseqüentes comentários boca a boca positivos.A raiz desse frescor estava na rápida rotação de estoque, com novos *designs* chegando a cada remessa, duas vezes por semana.Compradores fiéis da Zara sabiam até em que dias da semana chegavam às lojas os caminhões de entrega e compravam de acordo com esse cronograma de planejamento.Cerca de três quartos das mercadorias em exposição eram trocados a cada três ou quatro semanas, o que também correspondia ao tempo médio entre as visitas, uma vez que estimativas afirmavam que o cliente médio da Zara visitava a rede 17 vezes por ano, em comparação com uma média de 3 a 4 vezes por ano para as redes concorrentes e seus clientes.Lojas atrativas, por dentro e por fora, também ajudavam.Luis Blanc, um dos diretores internacionais da Inditex, resumiu algumas dessas influências adicionais.Investimos em localizações nobres.Temos muito cuidado com a apresentação da fachada de nossas lojas.É assim que projetamos nossa imagem.Queremos que nossos clientes entrem numa linda loja, onde terão acesso à última moda.Mas mais importante é que queremos que nossos clientes entendam que, se querem algo, devem comprar agora, pois a mercadoria não estará mais nas lojas na semana seguinte.Está tudo relacionado com a criação de um clima de escassez e oportunidade.”Para os clientes que entravam pela porta, a rápida rotação do estoque ou armazém evidentemente criava uma sensação de “compre agora, pois você não verá esse item depois”.Além disso, a sensação de escassez era reforçada por pequenas remessas, prateleiras de exposição com estoques esparsos, limites de um mês para que itens individuais fossem vendidos nas lojas e um grau de abastecimento deliberadamente abaixo da demanda.É claro que, apesar de a Zara tentar seguir tendências de moda, roupa, têxtil ou vestuário ao invés de apostar nelas, ela cometia alguns erros de *design*.Eram erros de reversão relativamente fácil, já que normalmente não havia cobertura futura de mais do que duas ou três semanas para qualquer item de alto risco.Itens com vendas lentas apareciam imediatamente e eram impiedosamente eliminados pelos gerentes das lojas, que eram incentivados a agir assim.As devoluções ao centro de distribuição eram ou enviadas pelo serviço de transporte e vendidas em outras lojas Zara, ou aniquiladas, por meio de uma rede pequena e separada de lojas de ponta de estoque perto do centro de distribuição.O objetivo era minimizar os estoques que precisavam ser vendidos a preços reduzidos nas Lojas Zara durante o período de vendas que terminava em cada estação.Tais remarcações de preços tinham um impacto significativo nas bases de rendimento dos varejistas de vestuário:nos Estados Unidos, por exemplo, lojas de vestuário feminino tinham uma média de reduções de preço de 30% ou mais dos rendimentos (potenciais) em meados da década de 1990.Estimativas aproximadas para a Europa Ocidental indicavam remarcações menores, mas ainda muito significativas.Estimava-se que a Zara gerasse de 15% a 20% de suas vendas com preços reduzidos, em comparação com 30%-40% para a maioria de seus pares europeus.Além disso, a Zara tinha que movimentar menos as suas mercadorias durante esses períodos, pois a remarcação percentual



sobre os itens afetados não precisava ser tão grande – talvez só metade da média de até 30% de outros varejistas de vestuário europeus, segundo a direção da Zara.

Operações de Loja:

As lojas da Zara funcionavam tanto como a cara da empresa para o mundo, quanto como fontes de informação. Geralmente ficavam em locais muito visíveis, muitas vezes nas principais ruas comerciais de um mercado local (por exemplo, a Champs Elysées, em Paris, a Regent Street, em Londres, ou a Quinta Avenida, em Nova York) e centros comerciais sofisticados. Inicialmente, a Zara havia comprado muitos dos seus locais de lojas, especialmente na Espanha, mas, desde meados de 1990, havia dado preferência a contratos de aluguel de longo prazo (de 10 a 20 anos), exceto quando a compra era necessária para garantir acesso a um local muito atrativo. O balanço patrimonial da Inditex avaliava os imóveis que possuía (a maior parte era de lojas Zara) em aproximadamente \$400 milhões, com base em custos históricos, mas alguns analistas estimavam que o valor de mercado dessas propriedades pudesse ser de quatro a cinco vezes maior. A Zara gerenciava ativamente sua carteira de lojas. As lojas eram ocasionalmente realocadas, em resposta à evolução dos distritos comerciais e aos padrões de trânsito. As mais antigas e menores eram realocadas e modernizadas com mais frequência (e normalmente expandidas), em locais novos e mais adequados. O tamanho médio das lojas tinha aumentado gradualmente conforme a Zara melhorava a amplitude e a força dada à demanda dos clientes. Assim, enquanto, no início do ano fiscal de 2001, esse tamanho era de 910 metros quadrados, o das lojas abertas no mesmo ano era de 1.376 metros quadrados. Além disso, a Zara investia mais e com mais frequência do que os principais concorrentes na reforma de sua base de lojas, com lojas mais antigas sendo renovadas a cada três ou quatro anos. A Zara também confiava na significativa centralização das exposições de vitrines de lojas e em apresentações internas para que as lojas promovessem sua imagem de mercado. Conforme a estação progredia e as ofertas de produtos, roupas, vestuários e têxteis evoluíam, idéias sobre imagens consistentes para vitrines e interiores com relação a temas, esquemas de cores e apresentação de produtos eram recriadas em protótipos numa vitrine modelo e áreas de lojas no edifício sede em Arteixo. Essas idéias eram levadas às lojas principalmente por equipes regionais de *designers* de vitrines e coordenadores de interiores que visitavam as lojas a cada três semanas. Mas algumas adaptações eram permitidas e até planejadas para a aparência de lojas específicas. Por exemplo, apesar de todos os funcionários de lojas da Zara terem que usar roupas da Zara quando trabalhavam nas lojas, os uniformes que os assistentes de vendas tinham que usar podia variar em diferentes lojas da Zara da mesma cidade, para refletir diferenças socioeconômicas dos bairros em que ficavam. Os uniformes eram selecionados duas vezes por estação, por gerentes de lojas, dentre as peças da coleção corrente, e submetidos à sede para autorização. O tamanho, a localização e o tipo de loja Zara definiam seu número de funcionários. O número de assistentes de vendas em cada uma era determinado com base em variáveis como volume e área de venda. E as lojas maiores, com todo o complemento sublojas internas – para mulheres, homens e crianças –, normalmente tinham um gerente para cada seção, com o líder da seção feminino sendo também o gerente de loja. Funcionários eram selecionados pelo gerente



de loja, com a assistência do gerente de seção em questão. O treinamento era responsabilidade do gerente de seção e acontecia apenas no local de trabalho. Depois dos primeiros 15 dias, revia-se a adequação do funcionário em treinamento para o cargo. Mais uma vez, a avaliação dos funcionários era função do gerente de loja. Além de supervisionar os funcionários da loja, os gerentes de loja decidiam que mercadorias encomendar ou descontinuar e ainda transmitiam informações de clientes e suas próprias impressões de ponto de inflexão à equipe de estilistas da Zara. Em particular, eles davam às equipes de criação um senso de demanda latente de novos produtos, roupas, vestuários e têxteis que podiam ser capturados por meio de um sistema de rastreamento automatizado de vendas. De acordo com o CEO Castellano, a disponibilidade de gerentes de lojas capazes de assumir essas responsabilidades era a limitação mais importante na taxa de adição de novas lojas. A Zara promovia aproximadamente 90% dos gerentes de loja de seu próprio quadro de funcionários e tinha baixa rotatividade de gerentes. Uma vez que um funcionário era selecionado para promoção, sua loja, em conjunto com o departamento de recursos humanos desenvolvia um amplo programa de treinamento, que incluía treinamento em outras lojas e um período de duas semanas com uma equipe especializada na sede da Zara. Esse treinamento externo também cumpria importantes objetivos de socialização e era monitorado com treinamentos suplementares periódicos. Os gerentes de lojas recebiam um salário fixo mais uma comissão variável, baseada principalmente em seu desempenho na loja e representando até metade do total, o que a tornava muito estimulante. Como os preços eram fixados centralmente, as energias dos gerentes de loja se concentravam sobretudo em volume e *mix*. Os diretores principais tentavam fazer com que cada gerente tivesse a sensação de estar gerenciando um pequeno negócio. Para tanto, determinavam-se alvos claros de custos, lucro e crescimento para cada loja, assim como a necessidade de relatórios regulares e freqüentes – com indicadores de volumes de lojas sendo monitorados de perto pelo topo da (relativamente plana) hierarquia gerencial.

A Expansão Internacional da Zara:

No final de 2001, a Zara era, com folga, a maior e mais internacionalizada e globalizada das redes da Inditex. Operava 282 lojas em 32 países fora da Espanha (55% do total internacional da Inditex) e tinha anunciado vendas internacionais globais de \$1.506 milhão (86% da venda internacional da Inditex) durante o ano. De suas lojas internacionais, 186 ficavam na Europa, 35 na América do Norte, 29 na América do Sul, 27 no Oriente Médio e 5 no Japão. De modo geral, as operações internacionais correspondiam a 56% das lojas Zara e 61% das suas vendas em 2001, e a Zara aumentava continuamente sua participação nesses totais. A lucratividade das operações da Zara não era desagregada geograficamente, mas, de acordo com a diretoria, era aproximadamente a mesma na Espanha e no restante da Europa e nas Américas. Esperava-se que cerca de 80% das novas lojas Zara programadas para abrir em 2002 estivessem fora da Espanha, e a Inditex ainda mencionou o peso da Zara na área total de venda do grupo como o principal motivo pelo qual as vendas da Inditex vinham crescendo internacionalmente e globalmente. Mas, num cronograma mais longo, a Zara enfrentava questões importantes com relação à sua expansão internacional globalizada.



Seleção de Mercado:

A seleção internacional e global da Zara começou em 1988, com a inauguração de uma loja no Porto, no norte de Portugal. Em 1989, a Zara abriu sua primeira loja em Nova York e, em 1990, sua primeira loja em Paris. Entre 1992 e 1997, foi introduzida em aproximadamente em um país por ano (a uma distância média de 3.000 quilômetros da Espanha), de modo que, no fim desse período, havia lojas Zara em 7 países europeus, nos Estados Unidos e em Israel. Desde então, novos países foram adicionados mais depressa: 16 (com uma distância média de 5.000 quilômetros) em 1998-1999 e oito (com uma distância média de menos de 2.000 quilômetros) em 2000-2001. Planos para 2002 incluíam a introdução da Zara na Itália, na Suíça e na Finlândia. A rápida expansão deu à Zara uma marca bem mais ampla do que as outras redes de vestuário maiores: como base de comparação, a H&M adicionou 8 países à sua rede de lojas entre meados da década de 1980 e 2001, e a Gap, cinco. Às vezes, a diretoria da Inditex comparava esse padrão de expansão da Inditex a uma “mancha de petróleo”: a Zara abriria primeiramente uma loja como o carro-chefe numa grande cidade e, depois de desenvolver alguma experiência na operação local e regional, adicionaria outras nas regiões e locais adjacentes. Esse padrão de expansão tinha sido adotado primeiramente na Espanha e depois em Portugal. A primeira loja aberta em Nova York pretendia atuar como uma vitrine de exibição e ouvidoria, mas a primeira loja em Paris ancorou um padrão de expansão regional e local – e depois nacional – que chegou a englobar 30 lojas na região de Paris e 67 na França até o final de 2001. Castellano explicou a abordagem: Para nós, é mais barato fazer entregas a 67 lojas do que a uma. Outra razão, do ponto de vista da conscientização dos clientes da Inditex ou da Zara, é que não é a mesma coisa se tivermos uma ou 30 lojas em Paris. E a terceira razão é que, quando adicionamos um país, não temos custos com publicidade ou com depósitos locais ou regionais, mas temos sim custos de sede ou matriz. Da mesma maneira, a introdução da Zara na Grécia, em 1993, funcionou como um trampolim para sua expansão para Chipre e Israel. Historicamente, a Zara tinha procurado novos mercados em países que se assemelhassem ao mercado espanhol, com um nível mínimo de desenvolvimento econômico e em que seria relativamente fácil entrar. Para estudar uma oportunidade específica de entrada, uma equipe comercial da sede fazia uma macro e uma microanálise. A macroanálise se concentrava em variáveis macroeconômicas e suas prováveis evoluções futuras, especialmente com relação a como elas afetariam as perspectivas das lojas (por exemplo: tarifas, impostos, tributos, custos legais, salários e preços de propriedades/aluguéis). A microanálise, realizada no local, se concentrava em informações específicas de cada setor sobre demandas locais, canais, locais disponíveis para lojas e concorrentes. Reunidas, as informações explicitamente competitivas incluíam dados sobre níveis de concentração, os formatos que concorreriam mais diretamente com a Zara e seu potencial político ou capacidade legal de resistir/retardar sua entrada, assim como níveis de preços locais. Segundo Castellano, a Zara – diferentemente de seus concorrentes – para prever seus preços num mercado específico, focalizava mais em preços de mercado do que em seus próprios custos. Assim, essas previsões eram sobrepostas às estimativas de custos, que incorporavam considerações de distâncias, tarifas, impostos, e assim por diante, para ver se um mercado em potencial poderia alcançar lucratividade suficientemente rápida



(geralmente, depois de um ano ou dois da inauguração da primeira loja).A aplicação desse modelo de análise de mercado tinha certa variação entre um país e outro.A abertura da primeira loja em Nova York com fins de informação era um exemplo inicial.A Alemanha era um exemplo mais recente:embora a Zara tivesse feito análise de mercado em nível nacional, ela abriu uma exceção ao analisar separadamente sete grandes cidades alemãs.Às vezes, oportunidades ou restrições específicas se sobrepunham à análise em nível de mercado.Castellano caracterizou a entrada inicial na Grécia nos seguintes termos:”O próximo passo óbvio(depois da França)era entrar na Bélgica.Mas a Grécia oferecia, ao menos para nós, uma oportunidade imobiliária única.Como não era um mercado muito competitivo no início dos anos 1990, decidimos abrir na Grécia.Mas nossa estratégia agora é estar presentes em todos os países avançados(da Europa)”.

Entrada no Mercado:

Se a avaliação da equipe comercial de um determinado mercado fosse positiva, o passo seguinte lógico era avaliar como entrar nele.Ao contrário da Espanha, onde todas as lojas Zara eram de propriedade da empresa e gerenciadas por ela, três modalidades diferentes de entrada no mercado eram utilizadas internacionalmente e globalmente:lojas de propriedade da empresa, parcerias e franquias.A Zara normalmente adotava só uma dessas modalidades em cada país, apesar de, às vezes, mudar de uma para outra.Assim, ela havia entrado na Turquia por meio de franquias, em 1998, mas adquiriu a propriedade de todas as lojas turcas em 1999.Originalmente, a Zara tinha se expandido internacionalmente e globalmente com lojas de sua propriedade e, no fim de 2001, administrava 231 dessas lojas em 18 países, fora a Espanha.Normalmente, estabelecia lojas gerenciadas pela empresa em países-chave, de alto nível, com grandes perspectivas de crescimento e baixos riscos de negócios.Mas esse tipo de loja acarretava maior emprego de recursos, incluindo tempo de gestão.Como consequência, a Zara havia usado as duas outras modalidades – franquias e parcerias – em cerca de metade dos países em que entrou desde 1998.A Zara usou primeiramente franquias para entrar em Chipre, em 1996 e, no final de 2001, tinha 31 lojas franqueadas em 12 países.Geralmente, usava franquias em países pequenos, arriscados ou que estivessem sujeitos a diferenças culturais significativas ou barreiras administrativas que encorajassem essa modalidade de participação no mercado.Exemplos incluíam:Andorra, Islândia, Polônia e países do Oriente Médio em que a rede havia entrado(onde restrições a propriedades estrangeiras proibiam a entrada direta).Os contratos de franquia normalmente eram válidos por cinco anos, e os franqueados eram geralmente agentes bem estabelecidos e financeiramente fortes em negócios complementares.Os franqueados recebiam franquias exclusivas para todo o país que também podiam englobar outras redes da Inditex, mas a Zara sempre retinha o direito de abrir também lojas de sua propriedade.Em troca de vender seus produtos aos franqueados e cobrar uma taxa de franquia que variava entre 5% e 10% de suas vendas, a Zara lhes oferecia acesso total aos serviços corporativos como recursos humanos, treinamento e logística, sem nenhum custo extra.Também permitia a devolução de até 10% das mercadorias compradas – um nível mais alto do que muitos outros franqueadores permitiam.A Zara fazia parcerias em mercados maiores e mais importantes nos quais



houvesse barreiras à entrada direta, geralmente relacionadas à dificuldade de se obter espaço nobre de varejo nos centros das cidades. No final de 2001, 20 lojas da Zara na Alemanha e no Japão eram administradas por parcerias, uma em cada país. As participações das duas parcerias eram divididas meio a meio entre a Zara e seus parceiros: a Otto Versand, a maior varejista de catálogos da Alemanha e grande proprietária de *shoppings centers*, e a Bigi, uma distribuidora japonesa de tecidos. O acordo com esses parceiros dava à Zara controle de gerenciamento, de modo que ela classificava as lojas dos dois países junto com as lojas de sua propriedade como “gerenciadas pela empresa”. Contudo, a propriedade compartilhada criava algumas complexidades em potencial, de modo que o acordo com a Otto Versand continha opções de compra e venda de ações nas quais a Zara poderia ser solicitada a comprar as participações do próprio parceiro ou decidir comprá-las. Além disso, a Zara tinha recebido ofertas para adquirir redes estrangeiras, mas rejeitara-as, pois havia sobreposição de redes de lojas, impedimentos físicos e culturais para fazer atualizações em seus modelos e dificuldades de atingir metas de lucratividade depois de pagar ágios de aquisição. Algumas das redes menores da Inditex, pelo contrário, haviam sido compradas e, em parte devido a esse legado, dependiam bem mais de franquias. De modo geral, quase um terço das lojas internacionais ou globais das outras redes da Inditex era franqueado.

Marketing:

Embora a diretoria enfatizasse que a Zara adotava o mesmo sistema de negócios em todos os países em que operava, havia alguma variação nas operações de varejo em nível local. A(s) primeira(s) loja(s) aberta(s) em cada mercado – geralmente uma loja carro-chefe numa cidade grande – tinha(m) o papel particularmente crítico de refinar o *mix* de marketing através de análises detalhadas sobre a demanda local. O *mix* de marketing que emergia daí era aplicado também a outras lojas do país. Como se disse antes, a definição dos preços era baseada no mercado. No entanto, se decidisse entrar em um determinado mercado, os clientes efetivamente arcavam com os custos extras do abastecimento vindo da Espanha. Os preços eram, em média, 40% mais altos nos países da Europa do Norte do que na Espanha, 10% mais altos em outros países europeus, 70% mais altos nas Américas e 100% mais altos no Japão. Historicamente, a Zara marcava os preços na moeda local de todos os países em que operava na etiqueta de cada peça, transformando-a num “atlas” que mostrava a expansão da marca. Quando mercados-chave da Europa Ocidental adotaram o Euro, no começo de 2002, a Zara simplificou suas etiquetas de preços para listas apenas os preços dos mercados locais em que determinada peça poderia ser vendida, apesar de isso complicar a logística. Os preços mais altos fora da Espanha implicavam um posicionamento um tanto diferente para a Zara no exterior, especialmente em mercados emergentes. Castellano explicou a situação com um exemplo: Na Espanha, com os preços que temos e as informações disponíveis ao público, cerca de 80% dos cidadãos espanhóis podem comprar na Zara. Quando vamos para o México, por razões culturais, informacionais e econômicas – já que a renda média do México é de U\$3.000,00, comparada com U\$14.000,00 -, nossa base de clientes-alvo é mais estreita. Quem compra de nós, no México? A classe alta e a classe média. Essas são as classes que conhecem moda, que estão acostumadas a comprar na Europa ou nos Estados Unidos, em Nova York



ou em Miami. No México, temos 14 milhões de habitantes como público-alvo, em comparação com 35-36 milhões na Espanha (em populações totais de 100 e 40 milhões, respectivamente). Mas 14 milhões são mais do que suficientes para estabelecermos uma rede de lojas lá. Diferenças de posicionamento também afetavam as lojas em que os produtos eram vendidos e a imagem da Zara de modo geral. Por exemplo, na América do Sul, os produtos da Zara precisavam apresentar uma imagem de mercado superior, e não mediana, e enfatizava-se que eram “fabricados na Europa” – mas a imagem apresentada jamais os dava como “fabricados na Espanha”. Assim, de acordo com uma pesquisa da Vogue, jovens parisienses – que votaram na Zara como sua marca de vestuário favorita – normalmente acreditavam que a Zara tivesse origem francesa. As políticas de promoção e oferta de produtos da Zara variavam menos internacionalmente e globalmente do que seus preços ou posicionamento. Publicidade e outros esforços promocionais eram geralmente evitados no mundo todo, exceto durante os períodos de promoções, que ocorriam normalmente duas vezes ao ano, alinhados com as normas da Europa Ocidental. E, embora a oferta de produtos se adequasse às diferenças físicas, culturais e climáticas (por exemplo: tamanhos menores no Japão, roupas femininas especiais em países árabes, sazonalidade diferente na América do Sul), 85%-90% dos *designs* básicos vendidos nas Lojas Zara eram geralmente comuns a todos os países. Essa característica era facilitada pela interação freqüente entre a equipe criativa em La Corunha e gerentes de loja locais. Além disso, os 10%-15% dos produtos que variavam de país para país eram selecionados a partir do mesmo extenso menu de ofertas: a Zara não desenvolvia produtos para atender à demanda de um só país. A direção considerava que a implementação dessa estratégia relativamente padronizada havia se tornado mais fácil com o passar do tempo, conforme os gostos convergiam além das fronteiras nacionais. Diferenças residuais permitiam que produtos que não tivessem vendido bem em um mercado fossem vendidos em outros.

Gerenciamento:

As atividades internacionais da Zara eram organizadas primariamente sob uma empresa controladora criada em 1988, a Zara Holding B.V., da Holanda. As transações da Zara Holding com franqueados internacionais e globais eram denominadas em euros (a moeda oficial da Inditex). Vendas em outras moedas para subsidiárias das Américas contrabalançavam as compras do Extremo Oriente, denominadas em dólar. Sob a Zara Holding, estavam as operações de países, que exerciam controle gerencial sobre as porções finais da cadeia de valores, particularmente os custos imobiliários e de pessoal associados às operações de lojas. As equipes de gerenciamento normalmente eram compostas por um gerente geral do país, um gerente imobiliário, um gerente de recursos humanos, um gerente comercial e um gerente administrativo e financeiro. Às vezes, essas equipes de gerenciamento serviam a conjuntos de países vizinhos (por exemplo: Bélgica e Luxemburgo), se os países individuais fossem muito pequenos. Os gerentes gerais dos países tinham o papel particularmente importante de ligar o gerenciamento principal da sede aos gerentes de loja de nível local e eram ligações fundamentais, por exemplo, para a propagação das melhores práticas na organização, empresa, ou corporação. Um comitê de subsidiárias que se encontrava a cada dois ou três meses era muito importante nesse aspecto. Cada



gerente de cada país recebia um treinamento de quatro a seis meses na sede. Os gerentes de país dos principais mercados europeus eram todos locais, mas alguns nas Américas eram expatriados. A capacidade empresarial, assim como a dos gerentes de país, de controlar as operações locais de loja era ampliada pelo uso de um sistema de relatórios padronizados. Desempenhos abaixo da média persistentes geralmente desencadeavam uma análise extensiva seguida de tentativas de resolução do(s) problema(s) identificado(s), ao invés de sair do mercado. No entanto, uma loja franqueada da Pull&Bear na China havia fechado em 2000 e, no início de 2002, as perspectivas de operações na Argentina – problemáticas devido a 35% de tarifas e à exigência de pagamento antecipado de outros impostos mesmo antes da aguda crise macroeconômica do país – pareciam sombrias.

Opcões de Crescimento:

Os planos da Inditex para 2002 incluíam a adição de 55 a 65 novas lojas Zara, 80% delas fora da Espanha. Mas ainda estava por determinar o foco geográfico das adições da Zara durante um cronograma de planejamento de prazo mais longo. Já que ela era responsável por dois terços da área de venda total adicionada pela Inditex em todas as suas redes em 2001, decisões sobre sua expansão teriam implicações importantes para o grupo. As opções de crescimento da Zara dentro de seu mercado doméstico, a Espanha, pareciam um tanto limitadas. Sua participação era de apenas 4%, contra 6% da Inditex, no total. E a experiência da H&M – que tinha passado por declínios de vendas comparáveis, depois que sua participação em seu mercado doméstico, a Suécia, chegou aos 10% - indicava que poderia haver limitações relativamente rígidas em tal abordagem. A entrada da H&M na Espanha em 2001 também poderia ter certa relevância. Castellano e sua equipe de gerenciamento central viam o resto da Europa como a região que oferecia as perspectivas mais vivas de um crescimento significativo e sustentável a médio prazo. A Itália era considerada um exemplo disso: era o maior mercado de vestuário da Europa, em parte porque os italianos gastavam mais de \$1.000 *per capita* em vestuário (contra menos de \$600 *per capita* dos espanhóis). Os consumidores italianos visitavam lojas de vestuário com relativa frequência e eram considerados relativamente avançados com relação à moda. O varejo de vestuário na Itália era dominado por lojas independentes, que correspondiam a 61% de seu mercado (contra 45% na Espanha e 15%-30% na França, na Alemanha e no Reino Unido). Da mesma forma, os níveis de concentração eram mais baixos na Itália do que em qualquer um dos outros quatro grandes mercados europeus. As duas tentativas da Zara de entrar no mercado italiano tinham sido orquestradas por meio de parcerias, devido ao planejamento e às normas de varejo, que dificultavam assegurar um local, e às múltiplas licenças necessárias para abrir uma loja no país. Um acordo de parceria inicial com a Benetton, formado em 1998, não conseguiu superar essa dificuldade e, mais tarde, foi dissolvido. Mais ou menos no mesmo período, a Benetton aparentemente assegurou um grande empréstimo bancário e lançou uma campanha agressiva, principalmente na Itália, para abrir *megastores* gerenciadas por ela mesma, muito maiores do que suas antigas lojas tradicionalmente licenciadas a terceiros. Para viabilizar a expansão na Itália, em 2001, a Inditex formou uma parceria 51:49 com a Percassi, um grupo italiano especializado em propriedades e locais para varejo de moda e



um dos maiores licenciados da Benetton. Essa segunda parceria resultou na inauguração da primeira loja da Zara em Milão em abril de 2002 – com 2.500 metros quadrados, a maior loja da Zara na Europa e com um grande evento de mídia. A Inditex e a Percassi supostamente planejavam adicionar de 70-80 lojas da Zara na Itália nos 10 anos seguintes. É claro que a expansão na Europa era apenas uma das várias opções regionais. A Zara também poderia aumentar seu compromisso com uma segunda região, investindo significativamente em distribuição e até em produção no local. A América do Norte e a Ásia pareciam ser as outras duas opções regionais óbvias. A América do Sul era bem menor e sujeita a pressões de lucratividade consideradas provavelmente persistentes; o Oriente Médio era mais lucrativo, em média, mas ainda menor. Contudo, as regiões maiores tinham seus próprios desafios. O mercado americano, a chave para a América do Norte, estava sujeito a atingir um nível acima de sua capacidade de varejo, era menos avançado com relação à moda do que a Europa, exigia tamanhos maiores em média e apresentava considerável variação interna. A Benetton fora obrigada a se retirar, depois de uma tentativa desastrosa de se expandir nos Estados Unidos, na década de 1980. E no início de 2002, a H&M tinha diminuído o ritmo de seus ambiciosos esforços de expansão no país, devido a custos operacionais acima do esperado e à demanda fraca – apesar de seus preços serem tabelados em níveis comparáveis aos anunciados em seus grandes mercados do norte da Europa. A Ásia parecia ser ainda mais competitiva e de difícil penetração do que a América do Norte.

Panorama:

Embora as questões envolvendo o foco geográfico futuro da Zara fossem importantes, o gerenciamento central deveria considerar algumas questões de alcance ainda maior. Um conjunto imediato de questões estava relacionado com as outras redes, que não a Zara, que haviam proliferado recentemente, mas ao menos algumas delas numa escala subcrítica. Seria a Inditex capaz de lidar com a complexidade de gerenciar múltiplas redes sem comprometer a excelência das redes individuais, especialmente porque seu escopo geográfico também era relativamente amplo? Olhando mais além, ela deveria iniciar ou adquirir novas redes? As questões eram acentuadas pelos requisitos de taxa de crescimento de renda da Inditex, que o gerenciamento central fixava em mais de 20% ao ano. Embora o crescimento das vendas comparáveis tivesse uma média de 9% ao ano recentemente, poderia cair para 7% ou mesmo 5%, de modo que um aumento anual do espaço de venda de 15% parecia ser um requisito mínimo. E, é claro, era preciso também preservar as margens – um desafio potencial, dadas algumas das ameaças à sustentabilidade das vantagens competitivas da Inditex. Um vídeo panorâmico do gerenciamento central da Inditex esclarece um pouco mais algumas dessas questões e outras discutidas neste caso.

LOCAL: São Paulo-SP Brasil

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Caso LACC # 710-P02 é a versão traduzida para português do caso # 703-497 da HBS (Harvard Business School). Permissions@hbsp.harvard.edu ou 617.783.7860