

ADOÇÃO DO JUST-IN-TIME NO VAREJO: O CASO ZARA

Roberto Minadeo (FNH)
rminadeo@yahoo.com

A Toyota recentemente chamou a atenção da mídia por estar disputando a liderança do mercado mundial de automóveis em número de veículos - sendo que em valor de mercado, há vários anos, supera vários de seus concorrentes juntos. Os seus pioneiros sistemas produtivos estão sendo adotados em um número cada vez maior de setores. Um sistema que tem merecido destaque é o Just-in-time (JIT). Porém, a utilização dessas técnicas no setor de serviços em geral e no varejo em particular, apresenta maiores dificuldades - em função de diversas complexidades na cadeia de suprimentos. O presente artigo visa apresentar uma empresa varejista que adotou essa técnica em associação com a própria Toyota, e que passou a apresentar um importante diferencial competitivo justamente em sua rapidez na introdução de novos modelos de roupas, e em sua rápida exposição em sua rede de lojas - resultados que se devem à introdução do JIT.

Palavras-chaves: Just-inTime, Estratégia de Produção, Gestão de Serviços



1. Introdução

O setor varejista tem enfrentado inúmeras pressões competitivas: acirramento da concorrência em função da internacionalização de diversas empresas do setor; revolução da Tecnologia da Informação e seus reflexos na gestão empresarial; e rápidas alterações nos padrões de consumo e no comportamento de diversos grupos de consumidores – o que implica em mais rápida obsolescência dos produtos ligados à moda.

Em função desse quadro, uma rede varejista do ramo de confecções que iniciara recentemente um movimento de verticalização em direção à produção de grande parte dos itens vendidos nas lojas, veio a adotar o *Just-in-Time* justamente em parceria com a própria Toyota (CHRISTOPHER, 2000; GHEMAWAT E NUENO, 2003). A introdução dessa técnica se constitui em uma resposta inovadora, tendo-se em conta que os desafios da cadeia de suprimentos dessa empresa são, em alguns aspectos, até maiores do que os da maioria das indústrias, pois se trata de uma rede integrada entre fábricas próprias, fábricas de terceiros, sistema de atividades logísticas e uma extensa rede de lojas.

O rápido crescimento dessa rede após essa parceria com a Toyota permite associar os seus resultados à adoção do *JIT* no varejo. O sucesso da Zara é uma prova de sua habilidade em criar uma ágil cadeia de suprimentos que incorpora conceitos da produção enxuta (CHRISTOPHER, 2000).

O artigo é dividido da seguinte forma: após esta Introdução, a Seção 2 apresenta o Referencial Teórico, com um sub-tópico focando o *Just in Time* em geral e outro sub-tópico focando a aplicação dessa ferramenta no varejo. Na Seção 3, são trazidos os Aspectos Metodológicos empregados. A Seção 4 apresenta a trajetória da Zara. Na Seção 5 é feita uma análise dos dados apresentados. O artigo se encerra com as Referências, na Seção 6.

2. Referencial Teórico

2.1. Just-in-Time

O *Just-in-Time* (*JIT*) é um dos pilares de sustentação do sistema Toyota de produção (BUIAR, 2000; AGUIAR, 2002). A plena implementação do *JIT* na cadeia de suprimentos da Toyota exigiu mais de vinte anos de trabalho da empresa – que o denomina de sistema *kanban* – sendo a maneira de coordenar o fluxo de peças na cadeia de suprimentos. Em muitos fornecedores ocidentais a implantação do *JIT* encontrou grande resistência, pois o encaravam como uma forma de as montadoras negociarem à base de seu poder de barganha, transferindo a eles o ônus dos estoques; quando, na verdade, o sistema apenas funciona quando é aplicado à produção, iniciando-se pela concepção de produzir em pequenos lotes, com elevada disciplina e alta qualidade (WOMACK, JONES E ROOS, 1992).

A aplicação do conceito de puxar a produção e do *JIT* conseguem reduzir o volume de inventário e propiciam maior flexibilidade ao sistema produtivo. Isto torna este modelo conhecido como Produção Enxuta (FERRAES NETO, 2000). O *JIT* trouxe inúmeras inovações para a organização e gestão interna da produção. Ele diminui o desperdício pela redução de estoques, pois as peças devem estar disponíveis apenas na quantidade certa e no momento preciso (AGUIAR, 2002). Assim, a fábrica ideal é aquela na qual o produto sofre

um processo de transformação contínuo, desde o ingresso até a entrega ao cliente (BUIAR, 2000).

Bonifácio (2004) afirma que um dos principais objetivos do *Just in Time* é a redução de estoques, e conseqüentemente, de recursos imobilizados. Além disso, a partir da redução de estoques em processo, os problemas são percebidos de forma mais rápida e corrigidos de forma mais eficaz – sendo identificadas com maior rapidez as causas geradoras de não conformidades. A partir de então se consolidou a composição JIT/TQC (*Total Quality Control*).

Graziadio (2004) burila melhor o conceito do *JIT*, especificamente no contexto das montadoras de automóveis. Segundo a autora, procura-se produzir conforme a demanda e reduzindo-se os estoques ao mínimo necessário. Os princípios da produção enxuta significam que as montadoras desejam receber os módulos no ponto da linha onde serão usados e no momento exato de uso – *Just in Time*. Quando existe diferenciação na linha final, ou seja, quando o conteúdo do módulo varia de acordo com o modelo a ser montado, a entrega é seqüenciada, além de ser exata no ponto e momento de uso (*Just in Sequence* ou *JIS*). A autora exemplifica que na fábrica da GM em Gravataí, apenas os fornecedores que praticam o *JIS* estão conectados à linha de produção em tempo real, enquanto que os fornecedores *JIT* não estão interligados da mesma forma. Garcia e Ladeira (1998) apontam que especificamente a unidade fabril da Fiat no Brasil reduziu o número de seus fornecedores de 510 em 1988 para 230 em 1996, e caindo para 80 no ano de 1998 – o que foi obtido através de um processo de «mineirização» de seus fornecedores, o que propiciou ganhos de eficiência e a possibilidade de atuar nos moldes do *JIT*. Além disso, a empresa terceirizou a produção de algumas peças, propiciando livrar nada menos que 12 mil m² de sua fábrica, o que levou a um importante aumento da capacidade produtiva, sem a necessidade de grandes investimentos.

Gazolla (2002) aponta que o conceito de logística integrada despontou nos anos 80, sob o impulso da Tecnologia da Informação. Na década de 90 surgiu o conceito de gestão da cadeia de suprimento (SCM – *Supply Chain Management*) devido à evolução de movimentos como a produção enxuta o *Just-in-Time*. O SCM tem o seu foco na integração da cadeia de suprimento, entre empresas, com uma visão ampla de toda a cadeia de valor. O autor ainda aponta que o enfoque do SCM permite ganhos em diferentes frentes, mas principalmente em: aumento da coordenação, redução ou até eliminação de estoques intermediários; trabalho mais sintonizado com as necessidades dos consumidores; e transformação da cadeia em um sistema “puxado” ao invés de “empurrado”. O autor acrescenta que para aproveitar as vantagens da competição baseada no tempo, é preciso desenvolver sistemas que sejam rápidos. Assim, a resposta rápida é um conceito importante para os sistemas de informação e para a logística do *Just-in-Time* que se combinam para oferecer o produto certo, na hora certa e no lugar adequado. O autor aponta que uma das maiores vantagens do uso das estratégias logísticas do tipo *JIT* e resposta rápida é que as flutuações dos níveis de atividades do fluxo podem ser diminuídas pela redução das quantidades dos lotes e pelo aumento da produtividade da cadeia logística.

No *JIT* os insumos são fornecidos apenas no momento do processamento. O sistema substituiu o *just-in-case*, o estoque fica disponível para quando for necessário ao processo produtivo. O *JIT* visa diminuir os estoques, com a conseqüente redução de custos, pois utiliza menos recursos e menor área. Além disso, no *JIT* um produto apenas é fabricado quando é feito um pedido pelo cliente – o que desencadeia uma reação que vai até a requisição dos insumos necessários junto aos fornecedores. Finalmente, a implantação do *JIT* requer uma

grande flexibilidade na programação da linha de produção (HECKERT E FRANCISCHINI, 1998).

Os objetivos do *JIT* são: integrar e otimizar as etapas da manufatura; produzir produtos de qualidade; reduzir os custos de produção; produzir em função da demanda; desenvolver flexibilidade de produção; e manter os compromissos assumidos com clientes e fornecedores (ALVES, S/D). O *JIT* abrange: a estrutura do sistema produtivo, para evitar toda atividade que não adicione valor ao produto; a tendência a níveis de estoque zero e à redução dos tempos de ciclo de produção; a flexibilidade do sistema de produção; a produção puxada pelo mercado (LOIOLA, BASTOS E TEIXEIRA, 2004).

A partir da introdução do *JIT* diversos novos métodos gerenciais estão sendo introduzidos, como: a criação de células de manufatura, círculos de controle de qualidade, controle estatístico de processo, terceirização de serviços e de partes do processo de produção, e *kan-ban*. A indústria automobilística tem procurado que seus fornecedores se integrem ao seu sistema *JIT* (OLIVEIRA, 2000). Nickels e Wood (1999, p.308) afirmam que um passo seguinte ao *JIT* é o estoque sem produtos, segundo o qual os fornecedores fazem entregas diárias diretamente aos locais que necessitam de peças ou produtos. A Nike investiu centenas de milhões de dólares para rearranjar os fornecedores, de modo a não receber as mercadorias em seu centro de distribuição em Memphis, mas para que fossem direto às lojas – ganhando três semanas. Além disso, ganhou flexibilidade para produzir pequenos lotes de itens especiais, vendidos a preços elevados. (BURKE, 2008).

2.2. Just-in-Time no Varejo

Kotabe e Helsen (2000, p. 463) afirmam que a Ito-Yokado, licenciada para explorar o conceito de loja 7-Eleven nos anos 70 no Japão, inventou a administração de estoque *just-in-time*, revolucionando seu sistema de distribuição física.

A introdução de sistemas *JIT* no varejo a partir dos anos 80 foi possível devido à evolução da Tecnologia da Informação, destacando o Programa *Quick Response* (QR ou resposta rápida) no varejo de confecções e o Movimento *ECR* (*Efficient Consumer Response* ou resposta eficiente ao consumidor) no varejo de alimentos. Nesses casos específicos o aumento dos custos de transporte (pelo maior número de deslocamentos entre fabricantes e varejistas) foi mais do que compensado pela redução dos custos de produção. Apesar de o valor agregado por unidade em peças de vestuário e produtos alimentícios ser relativamente baixo em relação ao das peças automobilísticas, verificam-se no varejo outros dois componentes do custo de manutenção de estoques: o custo do espaço ocupado e o custo de obsolescência e/ou perecibilidade dos produtos (WANKE E FLEURY, 1999).

O *ECR* surgiu em 1992 como uma evolução do *Quick Response*, por sua vez, que fora baseado no *Just-in-Time*, representando para o varejo de artigos de mercearia o que aqueles movimentos significaram, respectivamente, para a indústria de confecção e para as montadoras japonesas (GHISI E LAGO, 2001). Surgiu nos EUA, como iniciativa da Wal-Mart e da Procter & Gamble, com objetivos amplos como promoções, introdução de novos produtos e a gestão do sortimento (DOMINGUES E MARTINS, 2004). Foi um dos avanços dos anos 90, ao lado do uso da Tecnologia da Informação, permitindo capturar dados diretamente no ponto de venda, e propiciando grande habilidade à organização para responder com flexibilidade às demandas (CHRISTOPHER, 2000). Este autor ainda acrescenta que uma variante do sistema *just in time* para aplicação no varejo é a logística de resposta rápida. Torna-se preciso a existência de sistemas que respondam rapidamente a alguns *inputs* vitais.

Por exemplo, com o código de barras e *scanners* a laser nos *check-outs* de hipermercados, a Procter & Gamble passou a receber os dados de vendas de suas fraldas diretamente das lojas da Wal-Mart, responsabilizando-se pelo suprimento contínuo. A rede de lojas teve como resultado uma drástica redução de seus estoques e o fabricante passou a ser informado on-line sobre os resultados das vendas de seus produtos nas lojas do maior varejista mundial. Outro exemplo é o da McKesson – atacadista de medicamentos dos EUA. Por estar ligado a 15 mil farmácias, recebe os pedidos *on-line*, podendo, por sua vez, igualmente fazer pedidos automaticamente aos fabricantes. O resultado é que a empresa obtém um giro mais elevado de seus estoques.

Di Sérico e Duarte (1999) apontam que no ECR ocorrem as seguintes mudanças nos conceitos de suprimento: alta frequência de abastecimento; a negociação passa a ser focar o abastecimento estratégico; as estratégias passam a ser conjuntas entre clientes e fornecedores; troca-se o conceito de empurrar estoques para o de puxar estoques; a troca de dados se dá mediante meio eletrônico; e as empresas trocam a mentalidade de vender ao varejo e passam a vender mediante o varejo.

Xavier (2005) aponta que o ECR é um conjunto de tecnologias e estratégias usadas por indústrias, atacadistas e varejistas, com a finalidade de reduzir custos, elevar a produtividade e a velocidade do reabastecimento, permitindo atender às necessidades dos consumidores, que cada vez mais demandam melhores padrões de serviços. O autor acrescenta que o ECR beneficia o varejo de auto-serviço por meio de: sortimento eficiente; ressuprimento eficiente; promoção eficiente; e introdução eficiente de produtos. Ainda a respeito do ECR no varejo, Lavratti, Colossi e Deluca (2002) acrescentam que as redes supermercadistas dispõem de três possibilidades não exclusivas de gestão de seus recursos materiais: estoques na retaguarda da loja; centos de distribuição; resposta eficiente ao consumidor (ECR).

Sobre o tema da gestão da cadeia de suprimentos no varejo, os hipermercados da rede Carrefour na França já eliminaram seus estoques alimentares em 1998. Essa mesma rede, que se caracterizava pelo sistema descentralizado de compras, construiu uma central de distribuição em São Paulo, para atender a um território formado por três Estados brasileiros, com cerca de 40 hipermercados e 11 supermercados, à época (BELIK; SANTOS, s/d).

A Zara utiliza uma estratégia de cadeia de suprimento híbrida, segundo a qual uma parte da demanda é estável e previsível e o restante segue o padrão inverso. A empresa lida com estoques na sua forma genérica, isto é, de acordo com padrões semi-acabados, esperando a montagem final – o que tem sido conceituado como *postponement*. Outra forma de entender esse termo é a configuração retardada, baseada no princípio de que o *design* dos produtos segue plataformas ou módulos, porém, a sua montagem final apenas ocorre quando há uma demanda do mercado. Finalmente, o *postponement* é um elemento vital em qualquer estratégia ágil (CHRISTOPHER, 2000).

O conceito de *postponement* se verifica quando o movimento físico e a forma final de um produto se atrasam ao máximo, até que a demanda ocorra, a fim de se reduzirem os riscos com estoque (CUNHA, 2002). Vários autores aplicam esse conceito em organizações globais, como Hewlett-Packard, IBM, Dell, Benetton e Zara, para reduzir custos e atuar com sucesso em diferentes mercados, atendendo às exigências locais. Assim, o *postponement* não somente reduz riscos de estoques, mas também é uma estratégia de personalização de produtos. Empresas como Benetton, Zara e Levi's apresentam estruturas produtivas bastante descentralizadas, e costumam terceirizar etapas mais intensivas em mão-de-obra, e/ou que

exigem determinadas especialidades e/ou equipamentos caros. Benetton e Zara são referências mundiais em logística, nas quais a descentralização das atividades produtivas traz vantagens de custo e de redução de ciclos – porém, que exige a construção de uma dinâmica rede de parcerias junto aos fornecedores, além de transparência de informações (CUNHA, 2002).

Há dois tipos de postergação: a da produção e a logística, que reduzem os riscos de modo diverso: a da produção se concentra na forma do produto, movendo itens inacabados para frente no sistema logístico, visando atender a especificação do consumidor antes da entrega. A postergação logística focaliza o tempo, estocando produtos acabados em um local central e atendendo rapidamente aos pedidos dos clientes (GAZOLLA, 2002).

3. Aspectos Metodológicos

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, com enfoque qualitativo, visto que, teve como objetivos: contextualizar, descrever e analisar a trajetória da Zara, enfatizando suas técnicas produtivas em geral, e a prática do *just-in-time* em particular. Quanto ao método, trata-se de um estudo de caso explicativo – que procura justificar causas, esclarecer fatores que contribuíram a determinado fenômeno (VERGARA, 1997). Nos estudos de caso explicativos as questões mais adequadas são “como?” e “por quê?” (YIN, 2005). A intensificação do uso da técnica de estudos de caso em pesquisa é importante no auxílio das explicações dos motivos de sucesso ou fracasso de organizações, propiciando bases para a aplicação em situações reais de concorrência (SERRA; COSTA e FERREIRA, 2007).

A profundidade e o detalhamento de informações que o estudo de caso permite são praticamente impossíveis de serem obtidos através de algum outro meio de pesquisa (GIL, 1987). Um estudo de caso deve ser: importante, por apontar um recorte engenhoso de uma situação complexa da vida real; eficaz, por enunciar com detalhes o protocolo que orientou o estudo; e suficiente, pelo fato de que as fronteiras entre o fenômeno em estudo e o seu contexto estão claramente delimitadas, evitando-se interpretações e descrições indevidas ou não contempladas pelo estudo (MARTINS, 2006).

Ainda quanto ao método, a pesquisa também foi histórica. Segundo Lakatos e Marconi (1991), o método histórico pressupõe que as instituições se originam no passado, sendo importante pesquisar suas raízes, visando compreender sua natureza e função. Esse método consiste em investigar acontecimentos, processos e instituições do passado para verificar a sua influência no presente.

A pesquisa documental / empírica teve como principais fontes de informação:

- a) Imprensa especializada (em especial: Revista Exame, Revista Business Week e jornal Valor Econômico), buscando informações e dados sobre a trajetória da Zara, bem como alguns parâmetros visando comparações com seus concorrentes.
- b) Artigos acadêmicos sobre *Just-in-Time* em geral e no varejo em particular, bem como sobre outros aspectos ligados à gestão da produção no varejo.
- c) Artigos acadêmicos sobre a Zara.

4. Trajetória da Zara

4.1. Aspectos Históricos

O grupo se iniciou em 1962, com a Confecciones Goa, criada por Amancio Ortega Gaona. A primeira loja do grupo foi aberta em 1975, em La Coruña, treze anos depois de começar a produzir. Em 1979, foi criada a *holding* Inditex (BONNIN, 2002). Nos anos 80, o professor de administração José María Castellano, da área de tecnologia, passou a assessorar Amancio Ortega (ROHWEDDER; JOHNSON, 2008). A Zara chegou a Madrid em 1985, e ao final dos anos 80 já estava presente nas cidades espanholas com mais de cem mil habitantes. Nos anos 90, começou a adquirir e a criar outras redes (GHEMAWAT E NUENO, 2003). Assim, em 1991, foi adquirida a rede Massimo Dutti e lançada a rede Pull & Bear. A rede Bershka foi criada em 1998, focada no público feminino jovem. Em 1999 foi adquirida a rede Stradivarius. No ano 2001, lançou a rede Oysho, focada em *lingerie*.

A Zara apenas iniciou seu processo de internacionalização após ter consolidado sua presença no seu país de origem (RAMOS, 2004). Em 1988 abre sua primeira loja no exterior, escolhendo Portugal, um país vizinho. Em 1989, abre uma loja em New York, e no ano seguinte em Paris. Em 1993, a rede chegou ao Brasil.

A Zara obteve receitas de € 1,6 bilhão em 1999, com lucros de € 153 milhões, e um total de 15.576 trabalhadores (BONNIN, 2002). Entre 1999 e o ano 2000, dobrou o quadro de pessoal, ampliou as receitas em 60%, e abriu 200 novas lojas. As receitas da Inditex subiram de € 1 bilhão em 1996 para € 2,6 bilhões no ano 2000. Em Maio de 2001, a Zara abriu seu capital, e em doze meses seu valor de mercado subiu a € 13,4 bilhões – tornando Amancio Ortega a maior fortuna da Espanha. A rede teve receitas de € 3,25 bilhões no ano fiscal encerrado em janeiro de 2002, com lucros de € 340 milhões (GHEMAWAT E NUENO, 2003).

No início de 2002 o grupo contava com seis bandeiras: Zara, Massimo Dutti, Pull & Bear, Bershka, Stradivarius e Oysho, sendo que a Zara contava com 507 lojas, e 488.400 m² de área de vendas. Desse total, 282 estavam em 32 países fora da Espanha – sendo 186 na Europa, 29 na América do Sul, 27 no Oriente Médio e 5 no Japão. As operações internacionais representavam 56% das lojas e 61% das vendas da rede. Finalmente, dessas lojas no exterior, 231 eram operações próprias, em 18 países. A rede utilizou o sistema de franquia pela primeira vez em 1996 para ingressar em Chipre, e ao final de 2001 contava com 31 franquias em 12 países, com exclusividade nacional. Suas operações na Itália, na Alemanha e no Japão eram *joint-ventures* igualitárias com grupos locais. No geral, cerca de um terço das lojas internacionais da Inditex eram franqueadas, pois as suas redes menores são mais baseadas em franquias (GHEMAWAT E NUENO, 2003). Em 2004, o grupo Inditex teve receitas de € 5,7 bilhões de, sendo 3,8 bilhões gerados pela bandeira Zara (KUMAR; LINGURI, 2006).

A Zara contava com 14 lojas no Brasil em 2005, sendo que produzia localmente cerca de 30% dos produtos vendidos. No ano anterior, os seus 60 fornecedores brasileiros exportaram cerca de € 55 milhões à matriz, tendo havido importações de valor quase igual: € 52,5 milhões (EMÍLIO, 2005). Também já possuía nove lojas na China, e estava com planos de expansão, especialmente tendo em conta que a rival H&M estabelecera nesse ano sua primeira loja no país. No total, a Zara contava com 59 lojas na Ásia, que haviam respondido por 9% dos US\$ 11 bilhões de suas receitas no ano anterior (SILVA, 2007). A Inditex abriu 448 lojas em 2005, contra as 145 abertas pela rival H&M. A Zara contava com apenas 19 lojas nos EUA, enquanto que a H&M detinha 91 unidades, de seu total de 1.200 lojas (TIPLADY, 2006b). As vendas da Zara cresceram 21% em 2005, chegando a US\$ 8,15 bilhões, passando à frente da

H&M, que teve receitas de US\$ 7,87 bilhões, e que havia liderado durante muitos anos o campo da moda na Europa (TIPLADY, 2006a).

A rede chegou a março de 2007 com 22 lojas no Brasil, todas com a bandeira Zara. No Chile, eram seis lojas, e na Argentina, eram sete. Porém, a estrela do grupo na América era o México, detendo 177 lojas, sendo 77 Zara, 28 Pull & Bear, 24 Massimo Dutti, 39 Bershka, 27 Oysho e 12 Zara Home. Em 2007, a Espanha respondeu por 38% das receitas do grupo, e os demais países europeus por 42%. O ano fiscal encerrado em janeiro de 2008 teve receitas totais de € 9,44 bilhões (FACCHINI, 2008).

Tendo ultrapassado a H&M, a Zara passou à condição de segunda maior rede da área de confecções, apenas atrás da norte-americana Gap. O sucesso da Zara, com seu fast-fashion, chegou a mudar formas de atuação de marcas de luxo como Gucci, Burberry e Louis Vuitton, que passaram a trazer novos artigos com maior frequência. A Benetton passou a abastecer as lojas até uma vez por semana. A norte-americana Forever 21 Inc. e a japonesa Fast Retailing Co., da marca Uniqlo, lançam novas coleções em seis semanas. Em 12 meses, a Inditex abriu 560 lojas, chegando a 3.691 unidades em 68 países – ingressando nos mercados da Croácia, Colômbia, Guatemala e Omã. Dada a real possibilidade de um desaquecimento da economia global, a Zara procurou rever suas técnicas logísticas, visando aumentar sua eficiência. Suas lojas já eram abastecidas duas vezes por semana. No primeiro semestre de 2007, as receitas cresceram 19%, contra aumento de 16% nos custos. A empresa inseriu etiquetas anti-furto nas roupas para poupar tempo aos vendedores, estimando que estes passaram a dedicar 3% mais tempo para o atendimento (ROHWEDDER; JOHNSON, 2008).

4.2. Características de atuação da Zara

Mais da metade dos tecidos comprados são sem tingimento, de modo a possibilitar maior flexibilidade, sendo que a subsidiária integral Comditel lida com a tarefa de tingir e fazer a padronagem dos tecidos. Cerca de 40% das confecções são produzidas internamente, e o restante é proveniente da Europa, Norte da África e Ásia (GHEMAWAT E NUENO, 2003). A Comditel S.A., empresa do grupo, produz cerca de 45% de todo o tecido que a Zara utiliza, sendo o restante oriundo principalmente da Europa (RAMOS, 2004). A produção interna vem de 20 fábricas próprias, sendo que 18 delas são localizadas próximas à sede. Suas fábricas são altamente automatizadas, sendo que a integração vertical rumo à produção foi iniciada em 1980 e a partir de 1990 foram feitos significativos investimentos para instalar um sistema JIT, em *joint-venture* com a Toyota (GHEMAWAT E NUENO, 2003). A respeito dessa parceria, o sistema fabril da Zara é semelhante ao da Benetton, porém, foi aprimorado juntamente com a Toyota (CHRISTOPHER, 2000).

A respeito de atividades não-automobilísticas da Toyota, a empresa conta com 3 fábricas de casas pré-fabricadas no Japão – vendidas entre US\$ 175 mil e US\$ 860 mil. Numa dessas fábricas, 85% das casas são concluídas antes de serem transportadas por rodovias e erguidas em apenas seis horas. Para melhorar a eficiência, a empresa usa os princípios "*just-in-time*" e melhoria contínua "*kaizen*". Quando possível, a Toyota usa em suas casas componentes desenvolvidos para os automóveis, como o sistema de fechaduras sem chaves, que usa um sensor de rádio para travar e destravar as portas automaticamente. As janelas são de vidros usados nos pára-brisas (ROWLEY, 2006).

O sistema de distribuição da Zara conta com uma instalação de 400 mil m² em Arteixo, e centros menores na Argentina, Brasil e México, que consolidam os suprimentos da sede. A sede pode manusear até 45 mil peças por hora, e todos os produtos vendidos pela rede passam

pela sede – que encara o centro de distribuição como um lugar de passagem e não de depósito. As lojas são supridas duas vezes por semana, através de serviços terceirizados de transporte. Cerca de 80% dos funcionários da Zara atuam nas lojas; 8,5% em produção, *design*, logística e distribuição; e o restante nas atividades típicas de gestão (GHEMAWAT; NUENO, 2003). O grupo Inditex conta com um *staff* de apenas 50 pessoas trabalhando com Tecnologia da Informação – representando 0,5% do seu quadro total, enquanto que algumas redes varejistas norte-americanas chegam a contar com 2,4% de seu pessoal no setor (MCAFEE, 2004).

O grupo se preocupa em manter os estoques no mínimo, adotando os princípios da produção *Just-in-time* (BONNIN, 2002). Uma importante componente do sucesso da Zara é a sua abordagem em relação à cadeia de suprimento. Cerca da metade dos produtos vendidos são adquiridos junto a fabricantes asiáticos de baixo custo, sendo normalmente itens básicos, por exemplo, camisetas e lingerie. Além disso, apenas 15 a 25% dos produtos da Zara são produzidos antes da estação, outra fatia de 50 a 60% no início da estação, e o restante é feito durante a própria estação. Uma equipe de cerca de 200 *designers* é responsável por quase 40 mil criações anuais (KUMAR; LINGURI, 2006).

A Zara detém os dois tipos de vantagens básicas que Porter considera importantes: o baixo custo e a diferenciação. Em apenas cinco semanas consegue ofertar nas lojas as tendências de moda que detecta, devido à estratégia de verticalização empregada em sua estrutura produtiva e à adoção do *just-in-time* (RAMOS, 2004). Na Zara o tempo decorrido entre a concepção de uma nova peça e a sua entrega em volume comercial nas lojas é de apenas três semanas. Isso permite a oferta de uma nova coleção ao início de cada estação – sendo que, além disso, ao longo da estação, são apresentados novos cortes e cores, oferecendo ao consumidor um constante ar de novidade. A rede lança onze mil novos produtos ao ano, sendo que os concorrentes simplesmente não conseguem acompanhar esse ritmo, lançando em média de 2 a 4 mil peças ao ano (MCAFEE, 2004).

As obrigações do abastecimento urgente, devidas às incertezas crescentes do mercado, forçaram as empresas, especialmente as do varejo, a dividir as suas redes de fornecedores em dois padrões: fornecedores distantes, de baixo custo, para as encomendas previsíveis, e fornecedores próximos, para os reabastecimentos urgentes e aleatórios. Na Zara a proporção é de 70% para o primeiro grupo e de 30% para o segundo grupo (COLIN, 2006).

A Zara não dita tendências; prefere segui-las. Também evita colaborações com estilistas famosos e caras campanhas publicitárias. A rede envia pessoas para acompanhar os principais desfiles, de modo a ter novas idéias, e acompanha a concorrência, ambientes universitários, clubes e cafés, além de eventos relevantes para o estilo de vida de seu público (CHRISTOPHER, 2000). Um exemplo de sua atuação *fast-fashion* é relatado por matéria do Valor em 31 de agosto de 2006 (OS RISCOS...): no verão europeu de 2006, a Zara acompanhou uma das tendências da temporada em apenas 4 semanas. Um tipo de algodão com pequenos buracos era considerado de elevado potencial de entrar na moda. Alguns telefonemas a gerentes de loja corroboraram essa hipótese, assim, os estilistas começaram a criar, enviando eletronicamente os padrões para a fábrica, e o tecido foi cortado. Os fornecedores costuraram vestidos com cinto e gola em "V" no tecido branco em menos de uma semana. Os vestidos foram inspecionados, etiquetados e transportados até o centro de distribuição, e, de lá, enviados às lojas de New York a Tóquio, e vendidos a US\$ 129 apenas dois dias depois.

As vendas do segmento *fast-fashion* apresentaram crescimento superior ao dobro da média geral do setor de vestuário na Espanha e Grã-Bretanha, porém, ainda representam apenas 1% dos US\$ 181 bilhões do setor norte-americano de vestuário, o que pode significar um amplo potencial à Zara (TIPLADY, 2006a). O segmento *fast-fashion* representa 18% do mercado da Espanha, 12% da Grã-Bretanha e 8% da França (TIPLADY, 2006b).

Koike (2007a) afirma que a Zara é um ícone mundial do *fast fashion*, renovando tanto as roupas masculinas quanto as femininas uma vez por semana. Assim, essa vida curta torna esses itens especialmente atraentes aos consumidores. Assim, a rapidez da cadeia de suprimento da Zara traz outra vantagem: as novas mercadorias chegam às lojas apenas duas vezes por semana, com o que a empresa instiga seus clientes. A Zara procura não exibir mais que quatro unidades de cada produto, para procurar passar uma imagem de valor e escassez. Além disso, a cada três dias, a loja é rearranjada, de modo que os produtos mudam de lugar, conferindo maior dinamismo ao ambiente. O estoque por loja gira cerca de sete vezes ao ano – um índice bem superior ao da concorrência. Enfim, a rapidez de resposta da rede reduz sua exposição à volatilidade da moda. A velocidade da cadeia de suprimento da Zara ajuda a entender o crescimento de 26% dos lucros em 2005, que somaram US\$ 973 milhões. Esses resultados são impressionantes, por estarem mais de metade de suas fábricas na Europa, cujos salários são elevados (TIPLADY, 2006b).

Em função disso, a rede pode fazer baixos investimentos em propaganda, pois a principal arma do arsenal mercadológico que utiliza é o *merchandising*, ou seja, o permanente impacto causado pela rápida troca das mercadorias nas vitrines.

4.3. Aspectos Mercadológicos e Principais Concorrentes

A tabela 1 apresenta as visões de diversos autores em relação a algumas importantes variáveis mercadológicas do setor de confecções.

| Variável | Características | Autor (es) |
|--------------|--|---------------------------------|
| Público-alvo | A Zara visa em especial o público dos 18 aos 35 anos de idade. | Christopher (2000) |
| Mercado | Na Europa e EUA é crescente a participação dos hipermercados e das cadeias de lojas de marca própria como Zara e Gap na venda de confecções, enquanto que as lojas multimarcas e as lojas de departamento perdem mercado. Assim, por exemplo, a britânica Marks & Spencer perdeu terreno à Zara e à Gap. | Gorini (2000); Capell (2002) |
| Preço | Os preços da Zara costumam estar acima dos praticados pela C&A e H&M, porém abaixo do patamar da Gap. | Kumar e Linguri (2006) |
| | A H&M pratica preços ligeiramente inferiores aos da Zara. | Ghemawat e Nueno (2003) |
| Concorrentes | Gap, H&M e Benetton são os principais concorrentes da Zara. | Christopher (2000) |
| | Benetton, Gap e The Limited são os concorrentes da Zara. | Christopher (2000) |
| Publicidade | Os custos publicitários da Zara são baixos, ao redor de 0,3% sobre as receitas, havendo concorrentes que aplicam de 3 a 4%. | Bonnin (2002) |
| | Os investimentos publicitários da Gap foram de cerca de US\$ 100 milhões em 1996 e de US\$ 150 milhões no ano seguinte. | Dearlove e Crainer (2000) |

Fonte: elaboração própria.

Tabela 1 – Visão de alguns autores a respeito de importantes variáveis mercadológicas do setor de confecção

A confecção brasileira Shoulder, cuja primeira loja foi aberta em 1995 no Shopping Ibirapuera, se espelha no *fast-fashion* da Zara. Em 2007, detinha 14 lojas próprias e duas franquias, uma confecção própria no Bom Retiro com 300 funcionários, e entregava 30 novos produtos semanalmente. A rede vendia cerca de 65 mil peças ao mês, variando os preços no varejo de R\$ 49 a R\$ 700 (KOIKE, 2007b).

5. Considerações Finais

A Zara chegou à liderança do segmento europeu de confecções, enfrentando empresas tradicionais e já estabelecidas em inúmeros mercados. Seu sucesso se deve em grande parte à introdução de novos paradigmas no varejo de confecções, tendo sido uma das redes inovadoras na aplicação de sistemas baseados no *JIT* adaptados às peculiaridades do setor, e desenvolvidos em conjunto com a Toyota. A própria H&M, que fora a líder europeia até o ano de 2005 e que continua detendo uma importante posição no mercado internacional, também parece utilizar-se de métodos semelhantes para ao menos uma parte de seus produtos, com o que consegue abastecer as lojas com novos produtos em cerca de apenas três semanas após a sua concepção. Outro importante indicador do sucesso da Zara é o longo período em que vem enfrentando um elevado crescimento, enquanto que vários de seus maiores concorrentes tiveram percalços de diversos tipos em suas trajetórias recentes. A introdução do *JIT* no varejo pode ser apontada como um dos fatores a ter criado um novo segmento, hoje denominado *fast fashion*. Finalmente, a continuidade desse nível de crescimento por mais alguns anos aliada à uma expansão nos EUA podem levar à rede à liderança mundial do seu setor.

6. Referências

- AGUIAR, E. C.** *Relações de Fornecimento na Indústria Automobilística do Paranaense: o caso Chrysler-Dana*. Mestrado Interinstitucional PPGA-UFRGS – POSITIVO, 2002. Disponível em: <http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000436.pdf>. Acesso em: 16 set. 2007.
- ALVES, J. M.** *O sistema just in time reduz os custos do sistema produtivo*. In: Congresso Internacional de Custos, 1, UNICAMP. s/d. Campinas. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?view=32>>. Acesso em: 08 set. 2007.
- BELIK, W.; SANTOS, R. R.** *Os Investimentos das Multinacionais Alimentares face a um Espaço Econômico Ampliado*. Instituto de Economia/UNICAMP. Campinas. s/d. Disponível em: <<http://www.eco.unicamp.br/artigos/artigo172.htm>>. Acesso em: 06 jul. 2007.
- BONIFÁCIO, M. C. R.** *Análise Crítica das Melhores Práticas de Produção Utilizadas no Setor de Autopeças*. Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 170 p. Tese (Doutorado).
- BONNIN, A. R.** *The Fashion Industry in Galicia: Understanding the Zara Phenomenon*. European Planning Studies, v. 10, n. 4, 2002.
- BUIAR, D. R.** *Vantagem competitiva da flexibilidade via tecnologia da informação: Um Modelo de Auditoria e Estudo de Caso no Pólo Automotivo Paranaense*, 2000. 218 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/1738.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2007.
- BURKE, M.** *On the run*. Forbes online, 11 fev. 2008. Disponível em: <<http://www.forbes.com>>. Acesso em: 11 fev. 2008.
- CAPELL, K.** *A sigh of relief at Marks & Sparks*. Business Week online, 21 jan. 2002. Disponível em: <<http://www.businessweek.com>>. Acesso em 14 set. 2007.
- CHRISTOPHER, M.** *The agile supply chain – competing in volatile markets*. Industrial Marketing Management, v. 29, p. 37-44, 2000.

COLIN, J. *O controle dos processos logísticos, uma condição prévia para uma política do global sourcing: o caso da indústria automobilística e do varejista mundial.* Produção, v. 16, n. 3, p. 387-393, Set./Dez. 2006.

CUNHA, D. C. *Avaliação dos resultados da aplicação de postponement em uma grande malharia e confecção de Santa Catarina.* Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). UFSC. 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/12562.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2007.

DEARLOVE, D.; CRAINER, S. *O Livro Definitivo das Marcas.* São Paulo: Makron, 2000.

DI SÉRIO, L. C.; DUARTE, A. L. C. M. *Competindo em tempo e flexibilidade – Casos de empresas brasileiras.* ENEGEP, 19, Rio de Janeiro, 1999. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0282.PDF>. Acesso em: 02 dez. 2007.

DOMINGUES, O.; MARTINS, G. A. *O Gerenciamento de Categorias no Varejo: Um Estudo de Caso da Coop – Cooperativa de Consumo.* VII SEMEAD. São Paulo. 2004. Fonte: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Varejo/VAR14_-_O_Gerenciamento_de_Categorias_no_Varej.PDF>. Acesso em 19 jun. 2007.

EMÍLIO, P. *Espanhola Zara estréia no Nordeste com loja em Recife.* Valor online, 12 dez. 2005. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>> Acesso em: 07 ago. 2007.

FACCHINI, C. Grupo Inditex, dono da Zara, vai investir US\$ 1 bilhão. Valor online, 01 abr. 2008. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>> Acesso em: 01 abr. 2008.

FERRAES NETO, F. *A logística em sistemas produtivos complexos – um Estudo de Caso no Pólo Automotivo de Curitiba.* Florianópolis, 2000. 126f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, UFSC, 2000. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/5048.pdf>>. Acesso em 09 set. 2007.

GARCIA, F. C.; LADEIRA, M. B. *Custos de transação e o cluster da Fiat Automóveis nos anos 90.* In. ENAMPAD, 1998. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1998/dwn/enanpad1998-ols-07.pdf>>. Acesso em 21 abr. 2008.

GAZOLLA, E. C. S. *Esforço de coordenação entre fabricantes de produtos alimentícios, atacadistas e o grande varejo no Brasil.* Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Belo Horizonte: FACE/UFMG, 2002.

GHEMAWAT, P.; NUENO, J. L. *Zara: fast fashion.* Harvard Business School, 1 abr. 2003.

GHISI, F. A.; LAGO, A. L. *O surgimento e a difusão do Efficient Consumer Response (ECR) na cadeia de suprimentos.* In: International PENZA Conference, 2001, Ribeirão Preto. Disponível em: <http://www.pensaconference.org/arquivos_2001/78.pdf>. Acesso em 02 dez. 2003.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa.* São Paulo: Atlas, 1987.

GORINI, A. P. F. *Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas.* BNDES Setorial. Rio de Janeiro, n. 12, p. 17-50, set. 2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set1202.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2007.

GRAZIADIO, T. *Estudo comparativo entre os fornecedores de componentes automotivos de plantas convencionais e modulares.* Tese, 185 f. (Doutorado em Engenharia de Produção). São Paulo: Escola Politécnica da USP. 2004.

HECKERT, C. R.; FRANCISCHINI, P. G. *Variações do Just-in-time na indústria automobilística brasileira.* In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 18, Rio de Janeiro, 1998. Disponível em: <<http://www.iautomotivo.com/variacoesjit.PDF>>. Acesso em: 08 set. 2007.

KOIKE, B. *Modelo fast-fashion chega à moda masculina.* Valor online, 5 out. 2007a. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em: 08 out. 2007.

KOIKE, B. *Mais fashion, Shoulder planeja ser a Zara brasileira.* Valor online, 27 nov. 2007b. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em: 27 nov. 2007.

KOTABE, M.; HELSEN, C. *Administração de Marketing Global.* Ed. Atlas. São Paulo. 2000.

- KUMAR, N.; LINGURI, S.** Fashion sense. *Business Strategy Review*, Londres: London Business School, Summer/2006.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.** *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas. 1991.
- LAVRATTI, F. B.; COLOSSI, N.; DELUCA, M.** *Considerações conceituais sobre Efficient Consumer Response (ECR) no contexto supermercadista*. *Revista de Ciências da Administração* – v.4, n.08, jul/dez 2002. Disponível em: <[http://www.cad.ufsc.br/revista/08/Revista%208%20-%206%20-%20ARTIGO%2017\(site\).pdf](http://www.cad.ufsc.br/revista/08/Revista%208%20-%206%20-%20ARTIGO%2017(site).pdf)>. Acesso em: 02 dez. 2007.
- LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. G.; TEIXEIRA, J. C. A.** *A adoção de práticas inovadoras de organização e produção no Brasil*. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 2004, 10. Bauru. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/gestaodatecnologiaeinovacao/arq13.PDF>>. Acesso em: 08 set. 2007.
- MARTINS, G. A.** *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2006.
- MCAFEE, A.** *Do you have too much IT?* *MIT Sloan Management Review*, p. 18-22, Spring/2004.
- NICKELS; WOOD, B.** *Marketing*. LTC. Rio de Janeiro. 1999.
- OLIVEIRA, A. M.** *Modernização organizacional e relações de trabalho: a indústria de autopeças mineira*. In: III Encontro Regional da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho, 2000, Recife. VI Encontro da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho, 2000, v. II, p. 1157-1172. Disponível em: <<http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/abet/3reg/06.DOC>>. Acesso em 08 set. 2007.
- OS RISCOS DA EXPANSÃO ACELERADA DA ZARA.** *Valor Online*, 31 ago. 2006. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>> Acesso em: 07 ago. 2007.
- RAMOS, A. F.** *O movimento de internacionalização empresarial na indústria do vestuário – o caso português*. *Gestão e Desenvolvimento*, v. 12, p. 47-78, 2004.
- ROHWEDDER, C; JOHNSON K.** *Zara muda para ficar mais ágil e acelera expansão internacional*. *Valor online*, 20 fev. 2008. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em: 20 fev. 2008.
- ROWLEY, I.** *Toyota: way, way off-road*. *Business Week Online*, 06 jul. 2006. Disponível em: <<http://www.businessweek.com>>. Acesso em: 16 set. 2007.
- SERRA, F. A. R.; COSTA, L. S. V.; FERREIRA, M. P.** *Estudo de caso em pesquisa de estratégia: aspectos fundamentais de projeto de investigação*. *Revista ANGRAD*, v. 8, n. 2, p. 169-182, abr.-jun./2007.
- SILVA, D.** *Zara reforça sua expansão numa China "sedenta" por moda*. *Folha online*, 21 ago. 2007. Disponível em: <<http://www.folha.com.br>>. Acesso em 21 ago. 2007.
- TIPLADY, R.** *Cheap Chic Apparel Has A New Queen*. *Business Week Online*, 24 abr. 2006a. Disponível em: <<http://www.businessweek.com>> Acesso em 07 ago. 2007.
- TIPLADY, R.** *Zara: taking the lead in fast-fashion*. *Business Week Online*, 4 abr. 2006b. Disponível em: <<http://www.businessweek.com>>. Acesso em 07 ago. 2007.
- VERGARA, S. C.** *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- WANKE, P.; FLEURY, P. F.** *O Paradigma do ressurgimento enxuto: armadilha na gestão do fluxo de materiais entre elos da cadeia de suprimentos*. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. Anais Eletrônicos... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. CD-ROM.
- WOMACK, J. P., JONES, D. T., ROOS, D.** *A Máquina que Mudou o Mundo*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.
- XAVIER, F. M.** *A formulação da estratégia de operações como fator de melhoria da competitividade no varejo*. 208 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2005.
- YIN, R. K.** *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.