

Estudo de caso 8

Introdução à Controladoria, 7 de Junho de 2018

Conceitos: Divisional & Individual Performance

Descrição geral

A Zara (1500 lojas, menor parte franqueada em 80 países) atua com o sistema *Just-inTime* de produção. Possui 16 fábricas na Europa, interligadas com seu centro de distribuição central em Arteixo (Espanha), e este com centros menores locais (ex. Argentina, Brasil, México, etc). Cerca de 45 mil peças por hora passam pelo centro em Arteixo, e percorrem as cadeias produtivas da empresa. A empresa atua com “*fast fashion*”, seguindo tendência, os seus 200 designers desenham 40 mil modelos anuais. Em quatro semanas, uma tendência identificada, é projetada, material comprado, fabricado, distribuído, e colocado nas lojas. A loja exibe apenas 4 unidades de cada produto (imagem de valor e escassez), a cada 3 dias a loja é reorganizada, o estoque da loja gira 7 vezes ao ano (superior à concorrência, reduz exposição à volatilidade da moda). Lição: cadeia de suprimentos *just-in-time* é essencial na produção *fast-fashion*.

De todos funcionários, 80% estão nas lojas, 8,5% em produção, design, logística e distribuição; e 11,5% em gestão. Funcionários nas lojas se dedicam mais ao atendimento (depois da adoção de detecção de roubo nas roubas).

Perguntas. Como avaliar o desempenho das lojas? (centro de despesas, centro de lucros, investimento, etc.). Como avaliar equipe de designers? (individual, equipe, por peças, metas de vendas, escala de comportamento, etc). Como avaliar engenheiros responsáveis pelo sistema de distribuição?
