

## Estudo de caso 9

### Introdução à Controladoria, 31 de Maio de 2019

#### Conceitos: Incentivos e Divisional Performance

##### Descrição geral

A Zara (da Inditex SA possui 2,2 lojas em 93 países, pequena parte no modelo de franquias); A Zara atua com o sistema *Just-in-Time* de produção. Possui 16 fábricas\* (metade na Espanha, Portugal e Marrocos), 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 de produção e distribuição da empresa.

\*Em 2014, identificados casos de trabalho escravo em terceirizados da Zara no Brasil (Americana e São Paulo) e na Argentina.

A empresa atua com "*fast fashion*", seguindo a tendência da moda. Os seus 200 designers desenham 40 mil modelos anuais. Em quatro semanas, uma tendência identificada, é projetada, o material é comprado, fabricado, distribuído, e colocado nas lojas. Uma loja exibe apenas 4 unidades de cada produto (imagem de valor e escassez), sendo rearranjada a cada 3 dias. O estoque da loja gira 7 vezes ao ano (superior à concorrência, e reduz sua exposição à volatilidade da moda). Ou seja: cadeia de suprimentos *just-in-time* é essencial na produção *fast-fashion*.

De todos funcionários, 80% estão nas lojas, e os demais na (i) produção, design, logística e distribuição (8,5%) e (ii) gestão (11,5%). Os 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?

\*\*\*