

Suprimento imediato

KASRA FERDOWS, MICHAEL A. LEWIS
E JOSE A.D. MACHUCA

Resumo Executivo

VOCÊ MANDARIA UM CAMINHÃO METADE VAZIO atravessar o continente europeu ou pagaria frete aéreo para enviar casacos para o Japão duas vezes por semana? Você retiraria produtos não vendidos das prateleiras depois de apenas duas semanas? Você faria suas fábricas funcionarem apenas durante o turno do dia? Será que essa é uma maneira eficiente de administrar cadeia de suprimentos?

Para a Zara, cadeia espanhola de vestuário, sim. Não que qualquer uma das táticas citadas seja particularmente eficaz por si só. Na verdade, elas derivam de uma abordagem holística em relação à gestão da cadeia de suprimentos que a otimiza como um todo em vez de fazer foco em partes isoladas. No processo, a Zara desafia a maior parte do senso comum existente a respeito de como cadeias de suprimentos devam ser administradas.

Diferentemente de muitos de seus concorrentes, que se apressam em terceirizar, a Zara mantém quase toda a sua produção em casa. Em vez de forçar suas fábricas a maximizar a produção, a empresa concentra seu capital na construção do aumento da capacidade. Em vez de optar pela economia de escala, a Zara fabrica e distribui produtos em pequenos lotes. Em vez de parceiros externos, a empresa gerencia ela própria toda a criação de modelos, o armazenamento, a distribuição e a logística.

O resultado é uma cadeia de suprimentos super-reativa, sofisticadamente moldada conforme o modelo de negócio da Zara. A empresa é capaz de criar o design, produzir e fornecer um novo modelo de vestuário a seus mais de 600 pontos-de-venda no mundo inteiro em meros 15 dias. Assim, nas lojas Zara, os clientes encontram sempre novos produtos – mas com suprimento limitado. Os clientes pensam: “Essa blusa verde cabe em mim e existe apenas uma na loja. Se não comprá-la agora, perderei minha chance.” Essa urgência se traduz em altas margens de lucro e em um consistente crescimento de 20% ao ano em um difícil clima econômico mundial.

Algumas das práticas específicas da Zara poderão ser diretamente aplicáveis apenas em indústrias nas quais o ciclo de vida dos produtos seja bem curto. Mas a filosofia simples da empresa de obter lucros finais mediante o controle de toda a cadeia de suprimentos pode ser aplicada a qualquer indústria.

QUANDO UM ATACADISTA ALEMÃO repentinamente cancelou um grande pedido de roupas íntimas, em 1975, Amancio Ortega achou que sua recém-criada empresa de vestuário iria à falência. Todo o capital havia sido empenhado no atendimento daquele pedido. Não havia outros compradores. Em desespero, ele abriu uma loja perto de sua fábrica em La Coruña, no noroeste da Espanha, e vendeu, ele próprio, as peças. Ele deu à loja o nome de Zara.

Hoje, as 650 lojas Zara em mais de 50 países atraem clientes bem de vida em distritos de compra de luxo em várias partes do mundo e o Señor Ortega é evidentemente um dos homens mais ricos da Espanha. A empresa de artigos de vestuário que ele fundou, Inditex, tem crescido desde que ele abriu a primeira loja Zara. De 1991 a 2003, as vendas da Inditex – 70% das quais derivam da Zara – cresceram mais de 12 vezes, de €367 milhões para €4,6 bilhões, e o lucro líquido cresceu 14 vezes, de €31 milhões para €447 milhões. Em maio de 2001, um período particular-

mente difícil para as IPOs,* a Inditex vendeu 25% de suas ações ao público por €2,3 bilhões. Enquanto muitos de seus concorrentes apresentaram resultados financeiros sofríveis nos últimos três anos, as vendas e a receita bruta da Zara continuaram a crescer ao ritmo de 20% ao ano.

A lição aprendida por Ortega por ocasião de seus apuros foi esta: Para ser bem-sucedido, “você precisa ter cinco dedos tocando a fábrica e cinco dedos tocando o cliente.” Tradução: Controle o que acontece com seu produto até que o cliente o compre. Aderindo a essa filosofia, a Zara desenvolveu uma cadeia de suprimentos de alta capacidade de resposta. A empresa é capaz de executar o design, produzir e entregar uma nova peça de vestuário, colocando-a nas prateleiras de suas lojas em todo o mundo em meros 15 dias. No mundo dos negócios de moda, em que os designers tipicamente passam meses planejando a temporada seguinte, não se tem notícia de agilidade semelhante. Como a Zara é capaz de oferecer uma larga variedade de modelos de última moda de forma rápida e em quantidades limitadas, ela consegue arrecadar 85% do preço de etiqueta cheio em suas roupas no varejo, enquanto a média da indústria gira em torno de 60% a 70%. Em consequência, a empresa consegue obter maior margem nas vendas do que suas concorrentes. Por exemplo, em 2001, quando a margem líquida da Inditex foi de 10,5%, a da Benetton foi 7%, a da H&M, 9,5% e a da Gap, próxima a zero.

A Zara desafia as práticas convencionais sobre o modo de administrar uma cadeia de suprimentos. Na verdade, algumas das práticas da Zara podem até parecer questionáveis – e até mesmo malucas – se olhadas individualmente. Diferentemente de tantas de suas concorrentes na área de varejo de vestuário que se apressam em terceirizar tudo, a empresa fabrica, ele própria, quase metade do que coloca no mercado. Em vez de forçar suas

* Nota do Tradutor: IPO (Initial Public Offering – Oferta Pública Inicial) é quando uma empresa coloca suas ações em bolsa pela primeira vez.

fábricas a maximizar a produção, a empresa mantém, intencionalmente, capacidade ociosa. Em vez de buscar a economia de escala, a Zara fabrica e distribui peças de vestuário em pequenos lotes. Em vez de depender de parceiros externos, a empresa gerencia, ela própria, toda a fase de design e as funções de armazenamento, distribuição e logística. Até mesmo muitos de seus procedimentos operacionais do dia-a-dia diferem do padrão. Ela exige de suas lojas no varejo o cumprimento de um rígido cronograma para colocação de pedidos e recebimento de estoque. As etiquetas de preço são afixadas aos produtos antes de serem despachados e não nas lojas. Grandes áreas são deixadas vazias em seus caríssimos pontos de venda. A empresa tolera – e até incentiva – que as lojas fiquem ocasionalmente sem estoque de determinado produto.

Nos últimos três anos, tentamos descobrir como a Zara cria e gerencia sua cadeia de suprimentos de ação instantânea. Conduzimos uma série de entrevistas com gerentes seniores na Inditex, examinamos documentos e diversas outras fontes de informação da empresa. Ficamos particularmente curiosos em verificar se a Zara havia descoberto alguma inovação revolucionária. Não encontramos nenhuma. Em vez disso, encontramos um sistema auto-reforçado construído sobre três princípios:

- **Feche o circuito da comunicação.** A cadeia de suprimentos da Zara é organizada para transferir tanto dados numéricos quanto qualitativos de forma rápida e fácil dos compradores para os designers e o pessoal de departamento de produção. Está ajustada também para rastrear materiais e produtos em tempo real a cada etapa do processo, incluindo o estoque em exposição nos pontos-de-venda. O objetivo é fechar o circuito da informação, o mais rápido e diretamente possível, entre o usuário final e as operações industriais de design, processo de compras, produção e distribuição.

- **Mantenha o ritmo ao longo de toda a cadeia.** Na Zara, o timing acelerado e a sincronia são fundamentais. Para esse fim, a empresa adota uma prática de gastar dinheiro em qualquer coisa que ajude a aumentar ou reforçar a velocidade e a capacidade de resposta da cadeia de valor como um todo.
- **Alavanque seus ativos de capital para aumentar a flexibilidade da cadeia de suprimentos.** A Zara efetuou grandes investimentos de capital em instalações de produção e distribuição, que são usadas para incrementar a capacidade de resposta da cadeia de suprimentos e ajustá-la a novas e flutuantes demandas. A empresa produz produtos complicados em suas próprias instalações e terceiriza os mais simples.

A Zara levou muitos anos para desenvolver seu sistema de alta capacidade de resposta, mas sua empresa não precisa gastar décadas acelerando o ritmo da cadeia de suprimentos. Em vez disso, você pode pegar emprestado um capítulo do manual da Zara. Algumas das práticas da empresa poderão ser diretamente aplicáveis apenas em indústrias high-tech ou outras em que o ciclo de vida dos produtos seja muito curto. Mas a filosofia simples praticada por Ortega, que consiste em extrair altos lucros mediante o controle de ponta a ponta da cadeia de suprimentos pode ser aplicada a qualquer indústria – da de papéis à de alumínio ou de equipamentos médicos. A Zara mostra aos gerentes não apenas como fazer ajustes às quixotescas demandas do consumidor, mas também como resistir a modismos gerenciais e a práticas de gestão que mudam a cada dia.

Feche o circuito

Nas lojas Zara, os clientes encontram sempre novidades – mas em quantidades limitadas. Existe um senso de exclusividade

atormentadora, uma vez que apenas alguns itens estão à mostra, embora as lojas sejam espaçosas (o tamanho médio é de 1.000m²). O cliente pensa: “Esta camisa verde cabe em mim e há apenas uma na prateleira. Se eu não comprá-la agora, perderei minha chance.”

Esse conceito de varejo depende da criação e reposição rápida e consistente de pequenos lotes de novos produtos. Os designers da Zara criam aproximadamente 40 mil novos modelos anualmente, dos quais 10 mil são selecionados para produção. Alguns deles se assemelham à última moda da alta costura. Mas a Zara geralmente é mais rápida do que essas grandes casas de moda em chegar ao mercado, oferecendo quase os mesmos produtos, fabricados em tecidos menos caros e a preços muito inferiores. Como a maioria das peças vem em cinco a seis cores diferentes e em cinco a sete tamanhos, o sistema Zara deve lidar com algo em torno de 300 mil novos SKUs,* em média, anualmente.

Esse sistema “*fast fashion*” depende da constante troca de informações em todos os elos da cadeia de suprimentos da Zara – de clientes a gerentes de loja, de gerentes de loja a especialistas de mercado e designers, de designers à equipe de produção, de compradores a subcontratantes, de gerentes de estoque a distribuidores e assim por diante. A maioria das empresas insere camadas de burocracia que podem diminuir a eficácia da comunicação entre departamentos. Mas, na Zara, organização, procedimentos operacionais, medidas de desempenho e mesmo o layout dos escritórios são todos desenhados para facilitar a transferência de informações.

O único centro de produção e design central da Zara está vinculado à Inditex e tem sua sede em La Coruña. Ele consiste em três espaçosos salões – um para linhas de roupa feminina, um para homens e outro para crianças. Diferentemente da maioria

* Nota do Tradutor: SKU (Stock Keeping Unit) é um controle de estoque que representa um ou mais itens que serão vendidos juntos.

das empresas, que tentam exorcizar mão-de-obra redundante para cortar custos, a Zara faz questão de fazer as três linhas funcionarem em paralelo, embora operacionalmente separadas, com três famílias de produtos diferentes. Da mesma forma, cada uma das três tem suas próprias equipes exclusivas de design, vendas, *procurement* e planejamento da produção. Uma loja poderá receber três telefonemas diferentes de La Coruña em uma única semana de um especialista de mercado de cada uma das três linhas; uma fábrica de camisas poderá lidar simultaneamente com dois gerentes da Zara – um para a linha masculina e outro para a infantil. Embora seja mais caro operar três canais diferentes, o fluxo de informação dentro de cada canal é rápido, direto e sem a sobrecarga advinda de problemas de outros canais – o que torna a cadeia de suprimentos como um todo mais ágil.

Em cada salão, janelas do chão ao teto revelam a vista dos campos da Espanha, reforçando o senso de alegre informalidade e transparência. Diferentemente das empresas que isolam sua equipe de designers, os 200 profissionais dessa especialidade da empresa trabalham em meio ao processo de produção. Divididos entre as três linhas, esses designers, a maioria com vinte e poucos anos (contratados com base em seu entusiasmo e talento – não se permitem prima-donas), trabalham ao lado dos especialistas de mercado e planejadores de *procurement* e de produção. Grandes mesas redondas servem para a realização de reuniões de improviso. Nas paredes, escaninhos com revistas e catálogos de moda mais atuais. Uma pequena loja-protótipo foi montada em um dos cantos do ambiente de cada salão, o que incentiva as pessoas a fazerem comentários sobre os novos modelos à medida que vão sendo desenvolvidos.

A proximidade física e organizacional dos três grupos aumenta tanto a qualidade quanto a quantidade do processo de design. Os designers podem checar rápida e informalmente os rascunhos iniciais com seus colegas. Especialistas de mercado (muitos dos quais ex-gerentes de loja), que ficam em contato perma-

nente com atuais gerentes de loja, fornecem um rápido feedback sobre o aspecto geral dos novos modelos (estilo, cor, tecido etc.) e sugerem possíveis faixas de preço no ponto de venda. Os planejadores de *procurement* e de produção fazem estimativas preliminares, mas cruciais, dos custos de manufatura e da capacidade disponível. As equipes multifuncionais podem examinar os protótipos no salão, escolher um modelo e destinar recursos para sua produção e introdução no mercado – dentro de poucas horas, se necessário.

A Zara é cuidadosa quanto ao modo como emprega as últimas ferramentas tecnológicas de informação para facilitar essas trocas informais. Computadores customizados de mão suportam a conexão entre as lojas do varejo e La Coruña. Esses PDAs aumentam o número de conversas telefônicas (geralmente semanais) entre os gerentes de loja e os especialistas de mercado que lhes dão apoio. Com os PDAs e as conversas telefônicas, as lojas transmitem todo tipo de informação para La Coruña – dados numéricos relativos a pedidos e tendências de vendas e qualitativos, como a reação dos clientes a determinado modismo. Embora qualquer empresa possa usar um PDA para se comunicar, a organização horizontal da Zara permite que importantes conversas não caiam no esquecimento através de ralos burocráticos.

Uma vez que a equipe selecione um protótipo para produção, os designers refinam cores e texturas no computador, usando um sistema CAD. Se o modelo tiver de ser produzido em uma das fábricas próprias, as especificações serão transmitidas diretamente para as máquinas de corte correspondentes e para outros sistemas. As peças são rastreadas por código de barras à medida que vão se transformando em peças de vestuário ao longo das várias etapas do processo de produção (incluindo operações de costura, geralmente efetuadas por subcontratados), distribuição e entrega para aos pontos de venda, onde o ciclo de comunicação começou.

O constante fluxo de dados atualizados mitiga o chamado “efeito chicote” – a tendência de as cadeias de suprimentos (e de todos os sistemas de informação cujo circuito não se fecha) amplificarem pequenos distúrbios. Uma pequena mudança nos pedidos de varejo, por exemplo, poderá resultar em grandes flutuações nos pedidos de fábrica quando já tiverem sido transmitidos para os atacadistas e distribuidores. Em uma indústria que, tradicionalmente, permite aos varejistas mudarem, no máximo, 20% de seus pedidos depois que a estação já tiver começado, a Zara acomoda ajustes de até 40% a 50%. Dessa forma, a empresa evita os excessos de produção e as subseqüentes vendas com descontos que prevalecem no setor.

A incansável introdução de novos produtos em pequenas quantidades, ironicamente, reduz os custos habituais relacionados ao fim dos estoques de determinado item. Efetivamente, a Zara transforma o fim dos estoques em uma virtude. Prateleiras vazias nunca fazem os clientes procurarem outra loja porque há sempre algo de novo para se escolher. Zerar o estoque de determinado item ajuda a vender outro, uma vez que as pessoas ficam sempre satisfeitas em agarrar o que puderem. Na verdade, a Zara tem uma política informal para movimentar itens não vendidos depois de duas ou três semanas. Essa pode ser uma prática cara para uma loja típica, mas como as lojas Zara recebem lotes pequenos e têm estoques reduzidos, os riscos são mínimos. Itens não vendidos correspondem a menos de 10% do estoque (comparados aos 17% a 20% do restante do setor). Além disso, a exposição de novos modelos em quantidades limitadas e as pequenas janelas de oportunidade para comprá-los motiva as pessoas a visitarem as lojas Zara com mais frequência do que outras. Consumidores do centro de Londres, por exemplo, visitam lojas em geral a uma média de quatro vezes ao ano; já os clientes da Zara visitam os pontos de venda, em média, 17 vezes por ano. O alto tráfego nas lojas dispensa a necessidade de propaganda: a Zara canaliza apenas 0,3% de suas vendas para anúncios, bem menos que os 3% a 4% de suas concorrentes.

Mantenha o ritmo

A Zara abre mão do controle de pouquíssimos pontos de sua cadeia de suprimentos – muito menos que seus concorrentes. Ela executa o design e distribui todos os seus produtos, terceiriza uma pequena parcela de seus processos de fabricação – muito menos que suas concorrentes – e é proprietária de quase todas as suas lojas de varejo. Nem mesmo a Benetton, há muito reconhecida como pioneira no rígido controle de gestão de sua cadeia de suprimentos, chega perto do que a Zara faz. A maior parte das lojas Benetton são franquias e isso lhe dá menor controle dos estoques de varejo, além de limitar seu acesso direto à crítica etapa final da cadeia de suprimentos – os clientes. Esse grau de controle permite à Zara estabelecer o ritmo com que fluem produtos e informações. A cadeia como um todo se movimenta em um ritmo veloz, mas previsível, que se assemelha ao “*takt time*”^{*} da Toyota para a montagem ou à “velocidade de estoque” do sistema do *procurement*, produção e distribuição da Dell. Ao controlar cuidadosamente o tempo de toda a cadeia, a Zara evita o freqüente problema de correr em uma etapa e depois esperar para começar a próxima.

O ritmo exato começa nos pontos de venda. Os gerentes de loja na Espanha e no sul da Europa colocam pedidos, duas vezes por semana, até as 15h de quarta-feira e 18h de sábado. Os prazos do resto do mundo são 15h de terça-feira e 18h de sexta-feira. Esses prazos-limite são rigidamente respeitados: se uma loja Zara em Barcelona perder o prazo de quarta-feira, terá de esperar até sábado.

O preenchimento de pedidos segue o mesmo ritmo estrito. Um galpão central em La Coruña prepara as remessas para cada loja, geralmente de madrugada. Uma vez carregados em um caminhão, as caixas e os engradados são enviados para o aeroporto

^{*} Nota do Tradutor: *Takt time* pode ser definido como o tempo máximo permitido para se produzir um produto de forma a atender a demanda.

mais próximo ou, então, despachados via terrestre para as lojas da Europa. Todos os caminhões e vôos de carga de conexão funcionam segundo o cronograma estabelecido – da mesma forma que um serviço de ônibus – para se adequarem aos dois pedidos semanais das lojas. As encomendas chegam aos pontos-de-venda europeus em 24 horas, norte-americanos, em 48 horas e japoneses, em 72 horas. Dessa forma, os gerentes de loja sabem exatamente quando seus pedidos chegarão.

Quando os caminhões descarregam nas lojas, o ritmo acelerado não cai. Como todos os itens já foram etiquetados e apreçados e a maioria já é despachada nos cabides junto com as araras, os gerentes de loja podem colocá-los imediatamente à venda no momento em que são entregues, sem que seja necessário passá-los a ferro. A necessidade de controle nesse estágio é mínima, uma vez que as remessas têm precisão de 98,9% e as peças encolhidas equivalem a menos de 0,5% do total. Finalmente, como os clientes habituais sabem exatamente quando as novas remessas chegam às lojas, suas visitas são mais freqüentes nesses dias.

Esse ritmo incansável e transparente alinha todos os players da cadeia de suprimentos e orienta todas as decisões do dia-a-dia dos gerentes, cujo trabalho é assegurar que nada atrapalhe a capacidade de resposta do sistema como um todo. Esse ritmo também reforça a produção de peças em pequenos lotes, embora maiores quantidades reduzissem custos; valida a política da empresa de entregar duas remessas por semana, embora remessas menos freqüentes pudessem diminuir os custos de distribuição; justifica o transporte de produtos por via aérea e rodoviária, embora o uso de navios e trens diminuísse os gastos com transporte; e, finalmente, provê um raciocínio lógico para que se despachem roupas em cabides, embora dobrá-las em caixas reduzisse os custos de remessa aérea e rodoviária.

Essas práticas contra-intuitivas dão resultado. A Zara tem provado que, ao manter um ritmo estrito, é capaz de trabalhar estoques menores (cerca de 10% das vendas, comparados aos

14% a 15% da Benetton, H&M e Gap), manter margem de lucro sobre as vendas mais elevada e aumentar sua receita.

Alavanque seus ativos

Em um mercado volátil, em que o ciclo de vida dos produtos é curto, o melhor é ter menos ativos – assim reza a crença mais comum, compartilhada por muitos gerentes seniores, analistas de estoque e gurus da gestão. A Zara subverte essa lógica. Ela produz cerca de metade dos produtos que comercializa em suas próprias fábricas. Compra 40% de seus tecidos de outra empresa do grupo Inditex, a Comditel (o que representa 90% de seu faturamento). O material de tingimento também é comprado de outra empresa do grupo. Tanta integração vertical está claramente fora de moda no setor. A Gap e a H&M, por exemplo, não possuem nenhuma instalação de produção. Mas os gerentes da Zara argumentam que investir em bens de capital pode dar à empresa uma maior flexibilidade total. Ser a proprietária de ativos de produção dá à Zara um nível de controle sobre cronogramas e capacidades que, segundo seus gerentes seniores, seria impossível conseguir se a empresa fosse inteiramente dependente de fornecedores externos, especialmente aqueles localizados do outro lado do globo.

Os produtos mais simples, como suéteres em cores clássicas, são terceirizados para fornecedores na Europa, África do Norte e Ásia, mas os mais complexos, como *tailleurs* femininos nas cores da moda, a Zara reserva para suas próprias fábricas (18 em La Coruña, duas em Barcelona e uma na Lituânia, além de algumas *joint-ventures* em outros países). Quando a Zara produz um modelo em suas próprias confecções, ela subcontrata localmente trabalhos mais simples e os que demandam muita mão-de-obra nas etapas do processo de produção, como a costura. São pequenos núcleos, com apenas uns poucos empregados, e a Zara é a principal cliente.

A empresa pode aumentar ou diminuir a produção de determinado modelo de forma rápida e conveniente porque normalmente opera suas unidades fabris com apenas uma mudança de turno. Essas fábricas, altamente automatizadas, são capazes de operar, sempre que necessário, por horas adicionais para atender demandas sazonais ou inesperadas. Especializadas por tipo de roupa, as fábricas da Zara utilizam sofisticados sistemas just-in-time, desenvolvidos em cooperação com a Toyota, que lhe permitem customizar seus processos e explorar inovações. Por exemplo, assim como a Benetton, a Zara pratica “adiamentos” para ganhar velocidade e flexibilidade, comprando mais de 50% de seus tecidos sem tingimento, de forma que possa reagir com mais rapidez à troca de cores no meio da temporada.

Todos os produtos acabados passam pelo centro de distribuição, de 5 andares e 500.000m², em La Coruña, de onde são despachados aproximadamente 2,5 milhões de peças por semana. Ali, a alocação de recursos como espaço de trabalho, layout e equipamentos segue a mesma lógica que a Zara aplica a suas fábricas. Armazenar e despachar muitas de suas peças em araras, por exemplo, requer espaço adicional e elaborados equipamentos de manuseio de material. O horário de operação segue o ritmo semanal dos pedidos: em uma semana normal, o centro funciona 24 horas por dia durante quatro dias, mas funciona com apenas um ou dois turnos nos outros três dias. Geralmente, 800 pessoas preenchem os pedidos em turnos de oito horas. Entretanto, durante os picos da estação, a empresa acrescenta até 400 empregados temporários para manter os tempos de entrega.

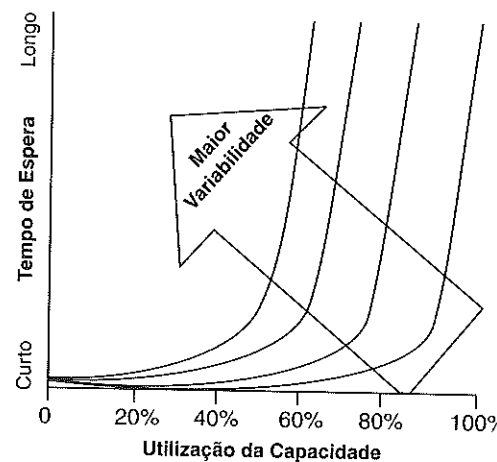
Embora não haja problemas de espaço nesse centro de distribuição durante a maior parte do ano, a Zara investiu €100 milhões em um novo centro de logística, de 120.000m², em Zaragoza, em outubro de 2003. Por que a Zara é tão generosa em relação à capacidade? Os gerentes seniores da empresa seguem uma regra fundamental de modelos de fila de espera, segundo a qual o tempo de espera aumenta exponencialmente quando há

pouca capacidade e a demanda é variável (ver “Para respostas rápidas, tenha capacidade extra disponível”). Ao permitir a subutilização da capacidade de suas fábricas e centros de distribuição, a Zara pode reagir à demandas de pico ou inesperadas mais rapidamente do que suas concorrentes.

Surpreendentemente, essas práticas não queimam dólares de investimento. Graças à capacidade de resposta de suas fábricas e centros de distribuição, a empresa reduziu drasticamente a necessidade de capital de giro. Como a Zara é capaz de vender seus produtos apenas alguns dias após a fabricação, ela é capaz de operar com capital de giro negativo. O dinheiro assim liberado ajuda a compensar o investimento em capacidade adicional.

Para respostas rápidas, tenha capacidade extra disponível

Os gerentes seniores da Zara parecem compreender intuitivamente a relação não-linear entre utilização da capacidade, variação da demanda e capacidade de resposta. Essa relação é bem demonstrada pela “teoria da fila de espera” – que explica que, à medida que a utilização da capacidade começa a aumentar a partir de baixos níveis, os tempos de espera aumentam gradualmente. Mas, a partir de determinado ponto, à medida que o sistema usa mais da capacidade disponível, os tempos de espera se aceleram rapidamente. À medida que a demanda se torna ainda mais variável, essa aceleração começa a níveis cada vez mais baixos da capacidade de utilização.



Reforçando princípios

Nenhum dos três princípios destacados – fechar o circuito da comunicação, manter o ritmo e alavancar seus ativos – é particularmente novo ou radical. Cada um deles, sozinho, poderia melhorar a capacidade de resposta da cadeia de suprimentos de qualquer empresa. Contudo, juntos, eles criam uma poderosa força porque se reforçam mutuamente. Quando uma empresa se organiza para ter uma comunicação direta, rápida e rica entre aqueles que gerenciam sua cadeia de suprimentos, fica mais fácil estabelecer um ritmo consistente. Da mesma forma, um cronograma rígido para a movimentação de bens e informações através da cadeia de suprimentos torna mais fácil a comunicação entre operadores em etapas distintas. Quando a empresa focaliza seus próprios ativos de capital na capacidade de resposta, fica mais fácil manter o ritmo. Esses princípios, disciplinadamente aplicados ao longo de vários anos, ajudam a juntar as peças do quebra-cabeça das práticas da Zara.

Talvez o maior segredo do sucesso da Zara seja sua capacidade de sustentar um ambiente que permita a otimização da cadeia de suprimentos como um todo em vez de cada etapa. Compreender todas as implicações dessa abordagem é um grande desafio. Poucos gerentes conseguem imaginar despachar um caminhão meio vazio pela Europa, pagar pelos custos de despachos de casacos pendurados em cabide por via aérea para o Japão ou operar fábricas com apenas um único turno de trabalho. Mas é essa exatamente a razão pela qual os gerentes seniores da Zara merecem crédito. Eles mantiveram o curso e resistiram ao estabelecimento de medidas de desempenho que fariam seus gerentes operacionais se concentrarem na eficiência local em detrimento da capacidade de resposta global. Eles gravaram a fogo na organização a lição aprendida por Ortega há quase 30 anos: toque as fábricas e os clientes com as duas mãos. Faça o que for possível para permitir que uma das mãos ajude a outra. E o que quer que você faça, não tire os olhos do produto até que esteja vendido.