

Minicaso

Zara: as capacidades por trás da gigante espanhola do varejo de "moda rápida"

Amancio Ortega construiu o maior império de moda do mundo por meio da marca Zara e de lojas próprias. Com sua abordagem de gestão, tornou-se muito rico. De fato, em 2015 foi considerado a quarta pessoa mais rica do mundo (com um valor de 64,5 bilhões de dólares). Isso o colocou atrás apenas de Bill Gates (o mais rico de todos), Carlos "Slim" Helu e sua família e Warren Buffett.

Sediada em La Coruña, na região da Galiza, Espanha, Ortega fundou o Grupo Inditex, com a Zara como marca-modelo. Apesar da taxa de desemprego de 24% e da dívida assoladora da Espanha, em 2012, a Zara aumentou sua receita em 17%. No mesmo ano, abriu em média uma nova loja todos os dias, incluindo a de número 6 mil, na Oxford Street, Londres. Embora a influência do ambiente econômico (ambiente externo que estudamos no Capítulo 2) afete o sucesso da Zara, a forma como a empresa utiliza seus recursos e capacidades para adquirir suas competências essenciais (capacidades que servem de fonte potencial de vantagem competitiva), demonstra o valor do ambiente interno de uma empresa.

A cadeia de suprimentos da Zara também é administrada com muito mais eficiência do que a de outras empresas. O departamento de logística é a essência da empresa. Em vez de aguardar o tecido chegar após a criação, já existe um grande suprimento de tecidos básicos e operação de tingimento própria a fim de manter o controle e a velocidade. O objetivo da Zara é entregar pedidos personalizados para cada loja em 24 horas na Europa, no Oriente Médio e em grande parte dos Estados Unidos, e em 48 horas na Ásia e América Latina. As frequentes remessas mantêm o estoque de produtos renovado, mas escasso, já que são enviados poucos itens em cada remessa. Essa abordagem força os clientes a irem frequentemente às lojas em busca do que desejam; em decorrência da escassez, cria-se um incentivo para que eles comprem na hora, porque provavelmente as peças não estarão disponíveis no dia seguinte. Assim, a média global de 17 idas às lojas, por cliente por ano, é consideravelmente superior à média de três idas por ano dos concorrentes.

Até 2010, a Zara não tinha uma estratégia on-line. Ao contrário da maioria dos varejistas, utilizou muito pouca publicidade porque se centrou em uma abordagem bastante barata, mas moderna. Como a moda atrai o interesse dos clientes, há um enorme número de seguidores no Facebook, aproximadamente 10 milhões de pessoas. Isso se compara favoravelmente a outros concorrentes, como a Gap. A exclusividade de cada peça dá aos clientes sensação de individualidade.

Ortega construiu essa empresa de sucesso baseado em dois objetivos fundamentais: oferecer aos clientes o que eles desejam e fazê-lo mais rápido do que qualquer outra pessoa. Para fazer a "moda rápida", como é conhecida, diversas capacidades fundamentais devem estar presentes. A primeira delas é a capacidade de criar rapidamente; o ritmo de criação na Zara é descrito como "frenético". Os estilistas criam cerca de três novos itens de vestuário por dia e os modelistas cortam um modelo para cada. A segunda capacidade fundamental são os especialistas em vendas comerciais de cada região onde há uma loja da Zara. Eles fornecem informações sobre gostos e hábitos de compra dos clientes que são relatados por meio dos gestores de loja. Cada especialista é treinado para observar o que as pessoas estão vestindo, o que Ortega também faz pessoalmente desde que inaugurou a Zara. Como tal, a empresa tem uma abordagem de equipe para combinar criação rápida e criativa com informações vindas da equipe de vendas por meio dos especialistas regionais e dos especialistas do setor para operacionalizar novas ideias de moda.

Isso gera um potencial mais forte para a Zara buscar uma estratégia on-line em relação aos concorrentes.

A maioria das lojas da Zara é de propriedade da matriz, e muitos de seus fornecedores, embora não sejam de propriedade da empresa, são considerados parceiros de longa data, que priorizam as boas relações. Esses parceiros se identificam com a empresa, assim, são leais. Essa abordagem também diferencia a Zara e dificulta a reprodução de sua estratégia, porque suas diversas facetas e capacidades se encaixam por meio de uma cultura unificada. Como mencionado anteriormente, a empresa também opera sua própria planta de tingimento de tecidos, proporcionando um controle significativo sobre seus produtos. Da mesma forma, a costura da maioria das peças ocorre em suas próprias fábricas, o que contribui para a manutenção do alto nível de controle de qualidade e para a capacidade de fazer mudanças rápidas. No geral, há um conjunto exclusivo de capacidades que se encaixam bem à medida que ela administra atividades para produzir "moda rápida", criando demanda de seus clientes e fidelidade de seus fornecedores.

Fontes: E. Carlyle, 2013, The year's biggest winner: Zara billionaire Amancio Ortega, *Forbes*, www.forbes.com, 4 mar.; R. Dudley, A. Devnath, M. Townsend, 2013, The hidden cost of fast fashion, *Bloomberg Businessweek*, 11 fev., 15-17; V. Walt, 2013, Meet the third-richest man in the world, *Fortune*, 14 jan., 74-79; 2012, Inditex. Asos post double-digit sales gains, *Women's Wear Daily*, 20 set., 6; B. Borzykowski, 2012, Zara eludes the pain in Spain, *Canadian Business*, 17 set., 67; K. Willems, W. Janssens, G. Swinnen, M. Brengman, S. Streukens, N. Vancauteran, 2012, From Armani to Zara: Impression formation based on fashion store patronage, *Journal of Business Research*, 65: 1487-1494.